全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

THE BUSINESS OF CHOICE
MARKETING TO CONSUMERS' INSTINCTS

［爱尔兰］马修·威尔科克斯 Matthew Willcox 著
包云波 译

MARKETING BOOK OF THE YEAR 2016

2016全球年度营销图书大奖榜首作品

畅销的原理

为什么好观念、好产品会一炮而红？

后浪
Pearson
北京联合出版公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

畅销的原理

为什么好观念、好产品会一炮而红？

（爱尔兰）马修·威尔科克斯 著
包云波 译

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

致　谢

前　言

第一部分　未来商业和科学选择

第 1 章　营销就是影响选择

第 2 章　选择是一门日新月异的科学

第 3 章　选择是一部自然史

恭喜你加入王者的队伍！

营销人员对人性有一种直觉

第二部分　有效营销的 11 条实践建议

第 4 章　靠直觉还是靠分析？过滤信息才能高效决策！

第 5 章　被人熟知还是保持距离？

第 6 章　分享就像病毒，能够感染他人

大自然的脉动就是顺应市场

他人的力量：合群比你想得更重要

第 7 章　充满诱惑的现在，遍布不确定性的未来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 8 章　“曾经拥有”带来的损失更大

第 9 章　给人们带去聪明、好看和幸运的感觉

第 10 章　用轻松打动客户

第 11 章　切忌无可比拟

第 12 章　内容为王，情境为后

情境能够激活进化目标

人的外在标签会影响行为

无论宏观还是微观的环境，都影响我们的选择

心情如何：无关的情绪对决策也会产生影响

第 13 章　异同：先天和后天，遗传和环境哪个更重要？

人类天性

基因组成

文化

生活经验

第 14 章　肯定的力量

第三部分　决胜未来的营销思维

第 15 章　市场调研需要不同的思路

人们会在无意识中推翻以前的喜好

怎样做才能更好地进行市场调研？

功能性磁共振成像

脑电描记

第 16 章　不一样的营销思维，将决定你的品牌力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结　语

附录　阅读清单和参考资料

出版后记

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致　谢

首先，我要感谢金伯利·达内，没有她就不会有这本书。金伯利是一名神经学家，同时也是一名优秀的作家和编辑。她确保了我没有误读科学，还帮我把一些比较复杂的事物写得更为清晰。真的，她的名字也应该在封面上出现。我还想感谢培生和《金融时报》出版社，特别是夏洛特·麦傲拉娜，她认为一本像这样的书可能会很有趣。谢谢你对我的信心，夏洛特！

此外，如果不是成千上万的学者对人的行为进行调查，并深入挖掘人类是为什么以及如何做决定的，这本书也不可能写成。对此，我要表示感谢。无论是著名的学者还是正在进行研究的学生，我曾与他们有过很多启发性的谈话。我特别要感谢学术界的一些学者，他们抽时间给我建议和鼓励，并极有耐心地把自己的研究成果解释给我听。所以，在这里我要亲自谢谢你们：萨姆·麦克卢尔、巴巴·希夫、徐明、亚当·奥尔特、弗拉达斯·格里斯克维西斯、罗伯特·西奥迪尼、丹·艾瑞里、理查德·尼斯贝特、大卫·加尔、嘉莉·阿梅尔、巴里·施瓦茨、乔纳森·巴伦、安德烈娅·魏劳赫、西蒙娜·博迪、戴维·法罗、乔纳森·辛曼、本·希尔比格、萨姆·邦德、伊斯哈尼·巴纳吉、克里斯托弗·海德克、玛雅·尚卡尔、安杰拉·梁和克里斯·查布利斯。你们中一些人可能已经不记得帮助过我，但是我没有忘记。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

朋友和同事的鼓励是这本书背后的强大动力。马克·巴登、詹姆斯·哈莱特、拉尔夫·库格勒和由美·普伦蒂斯都促使我思考如何使这本书真正让相关的营销人员受益。汤姆·雷斯提出了一些很好的想法。过去和现在的同事也鼓舞或支持了我，他们是大卫·托马森、约翰·肯尼、西蒙·怀特、科菲·阿莫-戈特弗里德、西蒙·伯德、丽塔·多尔蒂、安比·帕拉梅斯瓦兰、尼尔·阿德勒和萨拉·班巴。他们每天都力求把行为科学带入工作中。感谢迈克尔·法斯那切，是他命名和认可了决策研究所。感谢卡莉·库巴和斯蒂芬·哈里斯，他们也是这个研究所的创始人。我还想感谢多米尼克·怀特勒斯的支持和耐心以及瑞奇·施瓦泽的建议。黛布·拉考夫林、乔纳森·哈里斯、艾丽莎·菲利普斯、辛迪·奥古斯丁、维塔·哈里斯、阿森纳·马尼卡斯、杰尔·琼斯和卡特·穆雷都支持这个决策研究所，因此值得我好好感谢。沃利·彼得森、斯蒂芬·马丁思科、詹·肯尼都和琼·卢浮拉诺在本书的新闻报道与宣传活动方面发挥了很重要的作用。其他在各个方面帮助过我的人包括瑞恩·莱利、德西·奥布莱恩、德克·赫伯特、金·伦德格伦、里奥·永田、西蒙娜·维加、希瑟·西格尔、阿尼尔半·乔杜里、拉斐尔·巴雷托、亚当·诺瓦克、阿尼·雅各布森、维姬·约翰、哈兰·肯尼迪、肯·慕奇、巴伯·穆尔、马尔西·瑞奇巴赫、劳伦·比勒、洛瑞·萨科、安娜·苏亚雷斯、约翰·格雷茨、肯·金斯伯里、莎拉·伯顿、利·考德威尔、布鲁克斯·德、克里斯·舒马克、肯·贝蒂、尼克拉斯·瓦格纳、柯特·穆克和罗纳·萨德。当然还有其他很多人和单位，包括所有的策划者和我在旧金山及附近的所有客户，他们邀请我进入他们的世界，让我认识到他们正在试图解决的问题。还要感谢埃培智集团（IPG）的特里·佩琪以及我在泰国的前同事，特别是普尼·柴亚库尔和和苏南达·图拉雅丹。谢谢大家能让我以工作的名义去探索我的激情！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言

我的第一份正式工作是在伦敦一家广告公司当实习生。工作内容中有一项，是要花时间观看世界各地的牙膏广告，然后研究、分析每一个广告的版权限制、图表和标语。即使已经过去几十年，我仍然觉得自己会不由自主地说出其中的一些广告词。

如我们所知，牙膏广告最常见的宣传手法是使用代言人。一般是头发花白、戴着框架眼镜、身穿白大褂的男子，他会用权威的语气说：“我不是牙医，但是……”①

就像我现在的工作，也有必要给出类似的免责声明。当然我不是牙医，也不是行为科学家，更不是其他的什么学家。

但是，在过去的十年中，我有机会沉浸去研究人类行为以及人们如何做出选择。一开始，这也许只是一种职业选择，但慢慢地，它变成了我个人的激情。我见过这个领域最有名的专家，和他们一起交流过、访谈过、工作过，甚至还一起教过学生。我也在市场营销协会和相关的学术会议上发表过演讲，我甚至在本书中介绍了各种行为科学和神经科学的研究。但是，从我所受的训练和有过的经验来看，我更多的是一位市场营销者，这也是我写作本书的视角。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本书并不是一本专门研究市场营销的学术类书籍。从传统意义上讲，它也不是一本商务或营销类的书，它无关品牌管理或如何制作营销计划。本书要讲的是行为科学及相关领域如何影响人性，以及人性如何影响我们的选择。它聚焦于人们如何以及为什么做出选择，并关注这对品牌和企业来说意味着什么。

另外一个免责声明是：本书无法帮你解开人类行为的秘密，也无法让人们的行为按照你的意愿进行改变。罗伯特·西奥迪尼博士（Robert B. Cialdini）曾经写过一本著名的畅销书《影响力》（*Influence：The Psychology of Persuasion*），让我知道曾经有人用 16 年的时间，试图找出关于说服力的一些通用因素，即说服力的黄金法则。他的结论是什么呢？并没有唯一的黄金法则。你要从行为视角去解读每一种情形，并确定每种情形下哪一类趋势最活跃。

每一种情形都不同，并且情境会对我们如何做出选择产生深远的影响。在一种情形下行得通的行为原则，在另一种情形下可能会遭遇完全的失败（我们在第 6 章中会具体阐述这一点）。所以，面临选择时，最好参考本书，去思考、体验、适应各种独特的情形。

最后，虽然我不是科学家，却对决策科学充满了兴趣。在科学和营销的交汇处，我学到了两个经验教训。第一，科学是用来推动理念和思维的，不是用来提供确定性的。对营销人员来说（从著名的克劳德·霍普金斯[Claude Hopkins]开始②），用科学证据论证一种营销策略比另一种有效非常具有诱惑力。但是这种思维方式忽略了科学的一个要点——要把科学作为灵感，而不是一种验证方式。本书提到了许多关于人类选择的真相，这些灵感都来自于科学家为深入探究人性而设计、开展的极具创意的实验。科学家们在看待事物时经常会别出心裁，也会为揭示无意识的认知机制而创建实验来研究决策过程，这些都促使我们在理解人们如何做出决策方面取得突破性进展。事实证

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明，科学充满了创意，如果有人可以用这些创意来改变生活，那么这些人应该是市场营销人员和广告人。

第二个经验教训是，科学比我预料的更容易发生改变。在 10 年、20 年前还看似无可挑剔的东西，如今已经发生了动摇。

例如，大脑的重要区域——扁桃核，科学家对其功能的认识，在 20 年间发生了极大的改变。现在，我们知道扁桃核会将感知转化成情绪。在社会互动过程中，它能够帮助我们识别情绪和面部表情，这一点非常重要。而就在 10 年前，扁桃核被认为只能识别和体验恐惧。今天，它的确切功能被模糊了，但可以确定的是它对于恐惧并不是至关重要的。以前我们假设扁桃核对识别和体验恐惧非常重要，是基于对一位罕见脑损伤患者 SM 的研究。SM 只有扁桃核出现损伤，并且对害怕有着异常的行为反应，社会互动也出现异常。此外，大量有关 SM 的实验研究表明，她无法感知有着恐惧神色的人脸。③但是 10 年后，曾经发现 SM 无法识别恐惧表情的研究人员，意识到第一次实验中没有注意到的一个细节：当 SM 观看人脸时，她并不看眼睛。观察眼睛是从面部表情中识别情绪的必要步骤。当研究人员跟 SM 讲明要看眼睛后，发现 SM 能跟扁桃核完好的人一样识别恐惧。④如今，扁桃核的功能已经被细化，它主要对视觉系统产生重要影响。识别恐惧涉及多个大脑区域，而不仅仅是扁桃核，但扁桃核的一个特定功能是指引我们去观察那些写满恐惧的地方，如人的眼睛。

在这里我想说明两点。一是，我们还在学习中，尤其是涉及理解人类大脑的知识。用一个老套的说法，科学不是目的，而是一段旅程。营销人员如果能牢记这个老生常谈的说法，会做得更好（本书第 15 章中会具体阐述）。基于“最新的科学研究”，其中的“最新”可能不会一直保持。扁桃核的故事也说明，科学会自我修正，现在被证明是科学的研究不会一直被认为是科学的。正如克里斯蒂安·贾勒特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（Christian Jerrett）在他的书《大脑的重大“迷思”》（*Great Myths of the Brain*）中所说的那样：

> 花点时间研究大脑，就会发现今天的迷思就是昨天的事实。

虽然科学会自我修正，但如果能成为一个健康的怀疑主义者也是不错的主意。

在实验心理学等学科中，科学家在试图重复原来的一些研究时，这种自我修正所起的作用越来越重要。但是实验并不总能重复，原因有很多方面。最普遍的是统计过于简单，毕竟世界很复杂。例如，如果样本中包括 20 名男性和 20 名女性，有时候女性的身高会比男性高，但这个结果肯定与现实不符。实验无法重复的另一个原因是情境不同（这一点我在第 12 章中会详述）。有时候，特定的研究结果只有在特定的情境下才会出现。⑤

实验无法重复还有一个更常见的原因，就是科学欺诈行为。来自宾夕法尼亚大学沃顿商学院的心理学家尤里·西蒙逊（Uri Simonsohn）对数据十分警惕⑥，经常重复一些科学实验，因为他觉得这些科学实验的结果太完美，有点难以相信。西蒙逊会不断收集数据，直到实验结果不再那么完美。在科学中，这种做法被称为“P 值操纵”。即对数据进行统计分析后，若发现结果不满意，会删除一些变量再统计，直到出现满意的结果为止；若结果发现 P 值有意义，就停止收集数据。这种情况在实验室外也会发生。这是人的本性，源于人的“证实偏见”，我们会在第 14 章进行讨论。

这本书的一个主题是，营销人员不太愿意接受行为科学和神经科学的研究结果，但是他们可以而且应该这么做。同时，我也呼吁营销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人员要谨慎，不要基于媒体以往报道的“最新研究成果”——无论是博客还是主流媒体——制定策略和计划。

关于决策科学，我的第二个看法可能有点轻描淡写，那就是：大脑很复杂。神经科学实验能够标示出每个脑区，甚至可以具体到每一种行为所对应的脑区，脑区之间又有交织合作。20 年前，神经科学深信扁桃核是产生恐惧的根源。今天，虽然扁桃核仍然被认为对产生恐惧起到了重要的作用，但它只是恐惧产生网络的一部分而已。

神经科学也为摧毁关于大脑的流行神话提供了一些证据。⑦其中一个就是“我们只使用了大脑 10% 的功能”。这句话是 2014 年由斯嘉丽·约翰逊（Scarlett Johansson）和摩根·弗里曼（Morgan Freeman）主演的电影《超体》（*Lucy*）的台词。神经影像表明，这样的说法显然是错误的。另一种说法是，有“左脑”人和“右脑”人的区分。某些功能依赖于大脑的一侧，例如对右撇子来说，语言功能主要集中在左脑。但是，不管是创意任务还是（其所谓的对立面）分析任务，都无法只依赖大脑的某一侧。

生命科学网曾有一篇采访报道⑧，其中美国犹他大学 fMRI 神经外科成像服务中心的负责人杰夫·安德森（Jeff Anderson）博士说：

> 相比右脑，左脑并没有与逻辑推理关系更密切。此外，相比左脑，右脑也没有更多地处理创造力。

因此，用“左脑发达”“右脑发达”等词语，来形容一个人的分析能力强或很有创意可能并不准确。

另外，我想说明一些本书中使用的语言和术语。本书依据的大部分资料来自于判断和决策的学术研究领域。我注意到，提起“决策”一词，很多人会想到如何通过选择步骤做出决定，毕竟“做决策”确实听起来更加积极而审慎。已经过世的希勒尔·艾因霍恩（Hil

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

lel Einhorn）是判断和决策研究领域的带头人，专门研究人们如何做出决策。虽然只是细微的区别，但“做决策”（making）和“做出决策”（reaching）存在重要的差异。做出决策是一种结果，而且可能包含了一些决策者无意识的因素。

研究人类如何做出决定的实验表明，许多决策的形成过程都有意识之外的因素参与。有时人们（早几年的时候我自己也这样）把这些过程称作“下意识”。虽然我很尊敬弗洛伊德、荣格等心理学家，但是这个词现在暗示了研究认知的一种神秘而邪恶的方法，就像一个需要“解锁”的黑箱。心理学和神经科学抛弃“下意识”（subconscious）这个术语，偏向于潜意识（unconscious）、无意识（non-conscious）和前意识（preconscious）。这三个术语具有不同的意味，但经常交替使用，我在本书中使用了后两个。“潜意识”这个术语给人的感觉是，人们不仅不知道他们的认知过程，而且几乎不知道任何事情。当谈到人们如何做决策时，无意识和前意识似乎能更好地描述实际发生的事情，而这两个词汇即是本书要使用的。

我还想建议的是，在做市场营销的时候要注意自己的语言，特别是对客户使用的词语。联合利华全球首席营销官基思·韦德（Keith Weed）在 2013 年 3 月接受采访时⑨，描述了一些流行术语存在的问题：

> 营销人员与消费者接触时，要把他们当作普通人而不是消费者。我觉得“消费者”这个词并没有任何意义。当你观察人们的生活，会发现他们并不是寻找除臭剂的一对腋窝，或是寻找护发产品的头发。他们在这个迅速变化的世界里，有着饱满的生活，又要面对很多挑战。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

韦德认为，如果在消费时代定义人，我们（不管政府、企业还是个人）都需要关注持续性。我同意这一点。但是在本书中，我所指的“消费者”更多的是指作为营销者如何去定义选择我们产品的人。例如，我们会把消费者当成“目标”。然而营销之外，关于生活的方方面面，真实目标并没有那么好实现。正如我的同事瑞贝卡·波洛克（Rebecca Pollock）所说，“目标”这个词更适合猎人和枪手使用。

另一个例子，我常常听到营销人员谈及一种营销策略：“应该让消费者去零售店”。

不幸的是，通过给顾客提供免费的公交服务，在星期六上午 10 点把他们接到商场并不一定能带动零售业。这种营销有点像赶牛，只能让人们感觉商场就像屠宰场。虽然略微荒谬和夸张，但这样的营销着实有点不尊敬决定购买我们的产品、支付我们的工资和资助我们生活的人。

在这本书中，我将尽可能地少使用“目标”这个词，但暂时还没有想出满意的替代词，非常欢迎大家提出建议。

不过，相比“消费者”，我建议使用另一个词。哥伦比亚大学商学院教授希娜·艾扬格（Sheena Iyengar）在她的著作《选择的艺术》（*The Art of Choosing*）中，经常把正在做选择或已经做出选择的人称为选择者。我喜欢这个词有两个原因。首先，它反映和尊重“消费者”的重要性，因为购买/买入/消费是他们的选择。其次，“选择者”还与我深信的理念一致，也就是本书的一个重要主题，即营销应该使事情变得直观，让别人轻易就能选择你的品牌、你的产品、你的服务或者你的事业。一开始买一种产品是一种选择，使用一种产品是一种选择，继续购买并继续使用这种产品是进一步的选择。推荐一个产品（营销人员应该感到幸运）是另一种选择。

营销更应关注的是选择，而不是消费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然在本书中我有时会使用消费者这一说法，但是在不影响意思表达的前提下，我会尽可能使用“选择者”和“潜在选择者”。当然，避开行话，其实只要用“人”这个词就可以了。

关于这本书的形式：首先，在每章的结尾，我会介绍一些评价，是一些专业读者看完这一章后的一些有意思的感想。我询问了来自世界各地共 40 个人的想法，他们多是在营销或广告公司工作，我也询问了来自其他行业人士的意见，包括房地产经纪人、管理顾问、猎头、律师和法官等。

此外，像大多数书籍一样，这本书中有很多脚注。有时它们是故事的一部分，更多的是研究成果的引用。通过脚注中的链接，你可以查看相关问题的详细研究成果。⑩

在前言的最后，我想告诉大家这本书背后的科学经历。我向来提倡行为科学从理论走向实际运用，如果研究得出的原理或知识能够改变人们在意的东西，他们就会经历一个“啊哈”时刻。这一刻就曾发生在我身上。

那是 2009 年 11 月的一个星期二，我坐在华盛顿特区的一家爱尔兰酒吧，观看我支持的爱尔兰队对阵法国队的比赛，赢家可以晋级 2010 年南非世界杯决赛。但是，事情发展开始变得糟糕起来。

随着比赛进入加时赛，爱尔兰一路领先，他们很有可能进入最终决赛。直到第 103 分钟，法国前锋蒂埃里·亨利（Thierry Henry）两次手球之后，传球给队友射门入网。这一进球意味着法国可以成功前往南非，而爱尔兰只能待在家里。这样的进球理应是不算数的，但裁判并没有看到，于是裁判团判定这个球成立。虽然手球动作被电视拍了下来，也被世界目睹了，但是爱尔兰还是没能免于被淘汰。酒吧里，一些爱尔兰球迷和一小部分法国球迷从开始的说笑变得紧张起来。这一幕一般不会发生，因为法国和爱尔兰都有一个共同的敌人，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向来很团结。我正好要离开酒吧，去赶前往波士顿的列车，因为我要出席判断和决策协会举办的会议。⑪

这一事件的余波远远超过了酒吧里面的激烈争吵，最终发酵成了一个国际危机。爱尔兰一家博彩公司在都柏林机场的到达区立起广告：“欢迎来到爱尔兰，除非你叫蒂埃里”。爱尔兰总理和法国总统甚至在欧盟会议上也讨论了这件事情。国际足联（FIFA）⑫承诺将成立调查小组，研究使用更多的裁判和更先进的技术，减少像蒂埃里·亨利这样被忽视的犯规行为。大家普遍认为，当球员假装自己被对手犯规以获得一个点球时，更多的裁判或使用更先进的技术可能会有助于减少这类行为。

所有的讨论都围绕如何发现和检测犯规，而不是预防。

就在那场球赛后，我在波士顿召开的判断和决策协会会议上，听了杜克大学心理学和行为经济学教授丹·艾瑞里（Dan Ariely）的演讲，他也是《怪诞行为学》（*Predictably Irrational*）一书的作者。他讲述了自己和同事进行的关于诚信的研究。艾瑞里和他的同事发现，仅通过“助推”就可以让人们变得更加道德（助推可以是任何影响你选择的东西，但不会制约选项，也不使用暴力，因此没有约束力，我们会在文中进行讨论）。在艾瑞里的一个实验中，他让人们在报税表的多个地方签上自己的名字，结果比只在最后一行签名表现得更加诚实，⑬虽然签名只是代表我们的名字。本书中还会更多地谈论名字的效果。

在艾瑞里的讲座中，我突然意识到，国际足联正在研究的措施将付出相当大的代价，而且只能用于最负盛名的比赛和联赛中。但是，类似艾瑞里实验中的一些发现，实际上可以用于所有的足球赛事，不限级别，费用也相对较少。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

艾瑞里同意我以他的名义用他的研究成果去接触一些足球组织（国际足联、欧洲足联、爱尔兰足联）。我的建议是，在上场比赛之前，让球员签署一份道德协议，上面列明了什么该做、什么不该做。

不过没有一个足联采用我们的建议，所以我们还没有能够改变足球比赛。但是，如果你正在阅读这本书，同时你又有能力去改变体育界的规则，那么，如果你有兴趣的话，我们很乐意帮助你进行一些实验！

从某种意义上说，本书的目的就是为了鼓励你产生各种主意、各种想法，类似于为了降低足球比赛的作弊行为的想法。艾瑞里的原始实验与体育运动并无关系，实验结果对赛场上厮杀的运动员是否有效我也没有答案。但是，一窥人性，我觉得艾瑞里发现的这种机制值得一试。

在商业市场研究领域中，大多数研究旨在回答某个特定品牌的问题。相比之下，本书中讨论的科学实验很少是只为解决特定品牌或企业的问题而设计的。它们揭示了关于人性的一些共通的东西，可以帮助品牌被人们选中，或揭示组织要获得成功必要的行为。如果本书确实能够引发你思考如何改变行为，我会非常高兴。

---

① 1986 年，维克斯配方 44 止咳糖浆邀请在《我的孩子们》（*All My Children*）中扮演克里夫·沃纳医生的皮特·伯格曼来制作广告，让这一广告形式达到了或顶峰或低谷的点。他在广告中说出了这句不朽名言：“我不是医生，但是我在电视上演过一个医生。”

② 克劳德·霍普金斯是洛德暨托马斯广告公司的创意总监，享有很高的声誉，在 1907 年曾要求 18.5 万美元的月薪，相当于 2014 年的 500 万美元。1923 年，他出版了《科学广告法》一书，影响了一代行业巨头，如广告大师大卫·奥格威。1942 年，洛德暨托马斯广告公司变更为博达大桥广告（Foote, Cone and Belding, FCB），同样具有前瞻性地在 5 年前设立了决策制定研究所。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

③ Adolphs, R., Tranel, D., Damasio, H., Damasio, A. (1994) “Impaired recognition of emotion in facial expressions following bilateral damage to the human amygdala.” Nature 371:669-672.

④ Adolphs, R., Gosselin, F., Buchanan, T.W., Tranel, D., Schyns, P., Damasio, A. (2005) “A Mechanism for impaired fear recognition after amygdala damage.” Nature 433:68-72.

⑤ 我们难以了解有多少实验无法复制，因为零结果的实验也需要发表。有一份期刊专门致力于零结果实验的发布: The Journal of Articles in Support of the Null Hypothesis (www.jasnh.com)。

⑥ 西蒙逊对数据的调查已经使两名科学家辞职，多篇论文被撤稿。2012 年 11 月份的大西洋月刊刊登了克里斯托弗·谢伊的一篇文章，报道了西蒙逊所做工作的更多细节。

⑦ 克里斯蒂安·贾勒特在《大脑的重大“迷思”》中提到了这两个例子。贾勒特还写过《心理学简明指南》（*The Rough Guide to Psychology*），是一本很棒的学科入门。

⑧ “Left Brain vs. Right: It’s a Myth, Research Finds” by Christopher Wanjek, September 3, 2013. http:// www.livescience.com/39373-left-brain-right-brain-myth.html.

⑨ “Unilever Logic. Keith Weed wants Unilever to be the trust mark of sustainable living.” Hub Magazine, March/ April 2013.

⑩ 也许这是第一次，对注解进行注解，你可以在 www.instituteofdecisionmaking.com/businessofchoice/references 和 www.thebusinessofchoice.com/references 这两个网站找到本书中提到的大部分文章和研究的链接。

⑪ 是的，这个协会真的存在，并且每年都会在北美举行非常精彩的会议。

⑫ FIFA 是 Fédération Internationale de Football Association 的简写，即国际足联，是管理全球足球运动的机构，并负责每四年召开一次世界杯。

⑬ Shu, L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., Bazerman, M.(2012) “Signing at the Beginning Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-reports in Comparison to Signing at the End.” Proceedings of the National Accademy of Sciences of the United States of America September, 109(38): 15197- 15200.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一部分
未来商业和科学选择

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 1 章
营销就是影响选择

做品牌或做生意要想成功，需要能够被人选中。所以，了解人们如何做出选择很重要。

生活中充满着令人痛苦的决定和道德选择。有些很重大，而更多的并没有那么重大。但是！我们做出的选择决定了我们的人生。人生，事实上是选择的总和。

——路易斯·莱维教授（Louis Levy）

在你去寻找路易斯·莱维教授的作品合集前，我应该解释一下莱维是伍迪·艾伦（Woody Allen）的电影《罪与错》（*Crime and Misdemeanors*）中的角色。而这段引言，是电影结尾的一段独白，它有关人类的命运、爱情以及我们的选择。

“人生事实上是选择的总和”听上去似乎有点轻蔑，却是显而易见的实事。如果 30 年前，我没有选择在广告公司工作，也就不会 20 年后在旧金山给客户（为消费者提供了一系列眼花缭乱的选择）做商务策划。如果我没有准备这一策划，就不会与巴里·施瓦茨（Barry Schwarts）接触。巴里·施瓦茨是斯沃斯莫尔学院社会理论和社会行为学的教授，也是《选择的悖论》（*The Paradox of Choice*）的作者。如果不与他接触的话，他也就不会建议我参加判断和决策协会的会议，自然我也不会有前言中所说的经历，因此就不会写这本书。

但是，如果正如伍迪·艾伦借莱维教授之口所说的，选择定义了我们的人生、决定了我们的幸福和退休后的舒适度，甚至决定了我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的健康，就会发现一个令人震惊的事实，那就是我们花费了大量的时间去考虑选择的后果，却很少花时间考虑如何做出这些决策（请不要为此感到难过，有很多理由导致我们不怎么思考如何做决策。我们将在第 4 章中进行探讨）。

不过更令人惊讶的是，营销者在理解人类选择的问题上付出的时间也很少，而他们的工资、奖金、饭碗、升迁却全都取决于自己能否影响他人的选择。商业的成功取决于是否能保证人们选择“正确”的道路：航展上的采购团队是决定买空客还是波音飞机；超市的购物者是选择佳洁士、高露洁还是其他品牌；一名中年男子想尝试一下比较紧身的裤子；或是房主决定安装节能灯泡。这些选择的结果，以及每天发生的数千亿个类似选择的结果，决定了营销队伍是接近还是远离自己的目标，也决定了公司下一季度是看涨还是看跌。每个企业都依赖于人们如何做出选择，而营销仅仅是指企业通过影响选择来达到自己的目标。

企业的成败取决于人们是否会选择其产品或服务。营销是决定选择的最重要活动——它是关于选择的业务活动。营销者需要花费大量的时间、精力和金钱去认识可能会影响选择的事物——理解购买路径和决策历程，比如品牌取决于什么样的文化、人们如何看待这个牌子以及人们购买它的可能性是多少。但是，相较于选择的重要性，企业很少花时间去考虑人们实际上是如何做出选择的，以及人类行为中的本能是如何指引选择的。

在 2010 年的行为、能源与气候变化会议上，我采访了罗伯特·西奥迪尼——研究影响人们行为的因素的权威之一，他指出：

> 我认为营销者要学习有关行为的知识。他们要研究观念、信仰和认知，他们也要研究品牌的记忆以及与人们的关系。但是，在我看来，这些都是为了预测人们的行为。为什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么我们不直接切入正题呢？当我们可以研究行为本身的时候，为什么还要研究行为之间的桥梁和纽带呢？

缺少资金并不是借口。我们所处的时代，营销人员每年都会在研究上花费很多资金，并且被各种各样的数据淹没：反映实时销售数据的表单；跟踪品牌认知变化的品牌资产研究；揭示潜在选择者正在搜索、点赞、推荐和购买内容的网络信息统计，甚至可以知道他们把哪些商品放入了购物车，最后又放弃了；还可以通过面对面的讨论更深层次地了解人们如何感知品牌以及什么样的营销方式能够与他们产生共鸣。

毫不奇怪，市场调研行业做得相当好。根据智能商务出版商 IBIS World 公司的调查报告，这一行业在过去五年内每年的增长率都超过 3%，去年的全球营收达到 210 亿美元。

然而，西奥迪尼表示，这些研究存在一个巨大的缺口。

你可能不同意，并且认为当涉及购买汽车、保险、宠物食品或任何你所经营的产品业务时，你和你的团队都非常熟悉相应的决策过程。

你也可能认为自己很了解人们是如何使用不同渠道的，甚至可以非常准确地估计这些渠道的营销投资回报。但是，我想指出的是，营销人员要更多地关注人类做出决策的一般规律，而不是只关心特定产品市场中对决策过程的理解。汽车买家、保险买家以及宠物食品的买家并不是不同的物种。虽然特定的选择可能会有所不同，但他们拥有相同的整体决策系统，这一系统已经进化了 600 万年。这一系统就是人类大脑。虽然大多数成功的营销者能够隐约理解选择的内涵，但我们却从未考虑过促使人们做出选择的决策系统的重要性，也未整体解析选择是如何做出的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

医生善于理解病人所患疾病的具体性质，却不了解身体作为整体是如何运作的。比方说，史密斯夫人感到尾骨疼痛，那么医生对史密斯夫人病症的理解将依据这一小片骨头，而不是根据它整体上如何适应人体，在不同的环境中如何与身体一起运作，当天气转冷时它又会受到怎样的影响，更不会通过进化史来理解尾骨的功能和问题（尾骨是人类和其他无尾灵长类动物尾巴退化后的遗迹）。

了解更宏大的背景对于理解人们如何做出决策至关重要。如果营销事关影响选择，那么就不只需要关于产品或类别的见解，也应该了解人类决策的普遍问题，这一点非常关键。我们应该明白人类是天生的有效决策者，也要知道人类决策的短处在哪、不同的境遇又会如何影响我们的选择，还要理解选择的本质，而不仅仅是选择的后果。

对于一心追求洞察力的企业来说，不求理解有关决策的一切因素都是巨大的疏忽。如今的营销非常痴迷以消费者为中心，我觉得是时候以决策为中心了。

以决策为中心，就要理解，人类做出选择的过程是制订市场营销计划的出发点。这将带来更为高效和有效的营销，这似乎应该是一种常识。或许这就是西奥迪尼说的“直接切入正题”的意思吧。如果你制订市场营销计划的出发点是人类如何做出选择，那么自然你的营销将更加高效。

从理解人们如何做出选择出发、以决策为中心，这样的方法很重要还有另一个原因。选择消耗了人们生活中大量的时间。2010 年《经济学人》（*The Economist*）刊登了一篇很好的文章叫作《你选择》（*You Choose*），量化了选择的耗时程度：

> 根据食品市场营销协会的数据，如今美国普通超市就有超过 48,750 种商品，这一数字是 1975 年的五倍多。英国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乐购超市出售 91 种不同的洗发水，93 个品种的牙膏，家用清洁剂品种的数量则达到 115。

在这种环境下，人们每天要做出近千种选择，这就更需要营销者花一些时间了解人们是如何进行选择的，而不是像基思·韦德的说法，把人们看作是“寻找除臭剂的一对腋窝或是寻找护发产品的头发”。这种时间付出，是营销者所能做的最好的投资之一。

选择，不仅对购买者来说很艰难，对于营销者来说也很困难，他们要根据人们的选择决定采用什么营销办法。几年前，一张信息图表在市场营销和广告圈甚为流传。它说明了在市场营销人员进行选择的时候，技术带来的可怕复杂性。在斯科特·布林克尔（Scott Brinker）2014 年修订的书① 中所列出的结果更为可怕，他把 947 家不同的公司（他承认这还是一个保守的数字）分为不同的 42 组。当我开始做广告的时候，只有 6 个不同的组：电视、广播、印刷品、户外、直邮和销售点。

营销越来越复杂，尤其是在这个时代，数据的海洋一波接一波地冲刷到你办公桌上。对于大多数企业来说，依然很难确定哪种营销策略是有效的，尤其是那些业务不直接面向顾客的企业。有一句老谚语说：“广告奏效了一半，不过我不知道是哪一半”②，这句话现在仍然有效。在 2014 年召开的大数据广告研究基金会会议上，我做过一个即兴的评论，说这个谚语的现代版本是“数据分析有一半是徒劳无功的，不过我不知道是哪一半”。并且我很惊讶地发现，许多精通数据和分析的与会者也同意我的观点。

除了巨量的选择对象以外，还有一个因素也使营销者很难让消费者选择自己的品牌。这个因素就是，品牌——除了一些特例外——正变得越来越不重要。约翰·吉泽玛（John Gerzema）在 2008 年写过一本书，叫《品牌泡沫》（*The Brand Bubble*），书中分析了他自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的公司 BrandAsset Valuator 的数据，这是一个涵盖了数百个品牌的数据库。③分析表明，从 1996 年到 2008 年的 12 年间，总体来说消费者对品牌的信任度在逐渐降低，品牌的重要性也在逐渐降低。虽然我不能劝营销者不要努力、不要通过营销来增强品牌实力，但是我觉得应该关注的点并不是让品牌更加强大，营销人员不应该忽视品牌在选择者决策中的重要性下降这个问题。多年来，人们只要专注于管理品牌的一致性，专注于品牌传递的情感和功能，就可以达到一定程度的成功。盲目相信品牌使营销人员自鸣得意，并且过于依赖品牌的吸引力。

但是，很显然，品牌的吸引力已经远远不够。我认为，要补救吉泽玛指出的品牌重要性下降，不应该只采用传统方式来加强品牌，而应该从其他不同的角度来考量。

关于人们如何做选择，我所知的一切都能让品牌变得强大。当品牌运作良好，就能与人们做决策的过程完美契合，也与人们储藏记忆、生动唤醒记忆的方式相吻合。于是品牌在适当的时候被激活，能够让我们回忆起对应的感情和情绪，并与大脑的筛选功能契合，让我们迅速有效地做出选择。品牌是终极的人造选择捷径，它最大的成功是能够让我们感觉良好地做出快速、简单的选择。这一过程中，品牌是完全与我们大脑的决策系统进化相一致的。我相信这是品牌的真正力量。为了充分利用品牌和我们决策系统之间的关系，品牌需要更加以大脑为中心。最近在电视上播出的剧集《对钱的一些思考》（*Thinking Money*）中，有人问斯坦福著名的神经经济学家巴巴·希夫（Baba Shiv）（我觉得他对决策科学，以及决策科学与营销的关系解释得比任何人都更简明易懂。）为什么攒钱这么困难，虽然从理性的角度讲，攒钱是合理的。希夫的回答是这样的：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

> 理性大脑只是把感性大脑已经决定做的事情理性化而已。唯一的永久性解决方法就是让大脑觉得攒钱更加性感。

使品牌和营销途径更加“性感”是一个好主意。我们都知道这样一句话：“性感能卖钱”（它确实可以）。让大脑感觉到品牌和营销性感可以将这个概念提升到一个全新的水平。

这种方法需要全新的思维方式。很多时候我们做营销的时候，会思考用户或选择者的需求，思考品牌的价值在哪、引人注目的地方在哪，并创造一种多样化的方法来说服目标客户。我把这个过程称为“品牌”方针。要让大脑感觉性感，意味着你需要意识到大脑想要的是什么。什么样的事情能够让大脑无法忽视？大脑又是如何引导人们作出选择？你提供的刺激怎样才能符合大脑的速度和效率？不要从品牌开始，而要从大脑开始。这种方法叫作“大脑”方针。

我读过许多研究，也和许多名家交流过，还积累了许多实践经验，所有这些让我看到了复杂性。复杂性是不可避免的。人类是复杂的生物，行为受大脑驱使，我们的头脑里包含着跟宇宙一样广阔的科学奥秘。虽然存在这么多的复杂性，但我得出的结论却很简单。从认知和行为的角度来看，营销只能影响三个方面：

• 通过情感联系，它可以创建长久的品牌记忆。这些记忆是隐性的，因为我们在无意识层面上把记忆与品牌相关联。一个品牌的真正威力在于它是否能在人群中创造出强劲、积极、隐性的记忆。

• 它可以触发人们的品牌记忆。如果无法通过经验、营销或者广告来唤醒与品牌相关的情感记忆，即使是苹果或耐克的商标也没有任何意义。这些品牌制造出记忆后，将永远在你身后徘徊，时不时影响你关于品牌的决策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 它让你凭直觉或出于本能地做出选择，即不经过大脑思考就做出选择。前面两种影响涉及记忆以及我们的经历，会因人而异。第三种影响则有着不同的意义，它涉及我们的大脑如何工作。这是认知传承，也是选择中的人性体现。

本书中，我将谈及对营销的这三个潜在影响，但重点是第三个影响。从我的观察来看，目前的日常营销基本不包括对人性和大脑运作的理解。

营销者的工具箱

• 不要只把“消费者”当成只是选择你产品的某人，当成“寻找除臭剂的一对腋窝或是寻找护发产品的头发”。想想他们是如何做出选择的，不管是购买汽车、牛仔裤还是洗发水，他们都是用共同的人类决策系统来思考。

• 不要仅仅依赖于品牌的吸引力。了解如何才能让大脑觉得你的品牌“性感”。用“大脑”方针而不是“品牌”方针来思考。当你阅读本书的其他章节时，请牢记这一点。

• 分配出百分之一的研究预算或一部分注意力，去理解可以让你的品牌被选中的先天行为。

专业人士的读后感言

• 营销的起点不是品牌想要什么，而是大脑想要什么，对于如今疲于决策的消费者而言，这是一种强大的新方法。

• 很明显，我们需要从只看到表面行为的营销视野，升级到认清驱动决策的深层次的认知视野。这才是真正的优势所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

---

① 通过下面的网址你能找到关于不同分类的全信息图，并且非常具有洞见，http://chiefmartec.com/2014/01/marketing-technology-landscape-supergraphic-2014/.

② 这句谚语可能是美国零售商约翰·沃纳梅克说的，也可能是英国实业家莱弗汉姆勋爵说的，取决于你在大西洋的哪一侧。也有人怀疑他们到底有没有说过这句话。

③ BrandAsset Valuator 具有强大的研究能力，自 20 世纪 90 年代由扬雅广告公司发起创立以来，研究涵盖了 50,000 个品牌和 51 个国家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 2 章
选择是一门日新月异的科学

行为科学和神经科学的进步，让我们得以更好地理解人们是如何做出决策的。

相比过去，我们对人们如何做选择了解得越来越多，也越来越快。幸运的是，我在决策科学的黄金时代写作了本书。

关于人类行为的知识越丰富，决策科学的未来也越有潜力，虽然我们因此获得了更多的关于人类如何决策的知识，但是要明白，科学就像地球上的生命，是不断变化和发展的。

几十年前，大脑的研究还只是“神经科学”。如今，我们有了更为专业的领域，例如“决策神经科学”“认知神经科学”和“社会神经科学”。今天的决策科学比以往更为精确，因为它基于科学研究的自然进程（在以往研究的基础上改进），同时也是因为技术的进步，研究人员可以利用非侵入性技术，实时了解大脑决策时候的反应。但是，尽管我们对人类的行为和选择有了很多答案，但仍然存在许多悬而未决的问题。专业知识的碎片化也印证了科学的复杂性。神经科学的目标是了解大脑，就像哈勃太空望远镜和它的继任者是为了了解宇宙一样。我们正在学习的比我们所知道的要多得多，需要学习的知识则还要更多。如果有人告诉你，他们已经知道大脑是如何工作的，或者他们已经找到了所谓的“购买按钮”，请一定要提防。

决策科学的黄金时代主要有三大驱动趋势，它们带来了对行为科学和社会科学的爆炸性学习。三大趋势之一是智力革命，使人们认识

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到是直觉过程而非理性过程，驱使人们做出选择。强调直觉重要性的决策理论从 20 年前开始受到重视，并启发了全新的研究领域，例如行为经济学和近年来刚出现的神经经济学。

很多人可能都听说过行为经济学，这是一个奇妙迷人的领域。我可以毫不夸张地说，这门学科应该引导营销史上最大的思维变革。但是，从一个从业者的角度来看，我认为把这门学科称为行为经济学不是特别达意。它源于一群研究行为的实验心理学家开始研究经济选择（甚至与开明的经济学家一起合作）。因此，被称为行为经济学（behavioral economics）。① 但是，我认为这个名字听上去更像是研究经济学和财政政策，而不是研究人类行为的学问。

关于行为经济学，我的个人定义是这样的：

> 行为经济学是心理学的一个领域，研究的是从理性和经济角度应该如何行动与实际上做出的行为有哪些不同之处，并在此基础上探讨人类的行为模式和决策模式。以此来揭示推动人类决策的无意识过程。

本书中，除了使用“行为经济学”这一术语外，我也将使用其他的一些相关术语，如“判断和决策”，或者干脆就说“行为科学”。

虽然不喜欢这个术语，但是希望大家不要因此看轻行为经济学的重要性。对营销者来说，它是具有划时代意义的思维。它对营销的影响很少来自经济学方面，更多的是来自它对人类行为的深刻透析，并在这个过程中提供证据，取代有意识的、理性的或者审慎的思维，作为人们选择过程中的关键。

第二个趋势是一种资源和能力，有点像“摩尔定律”的人类脑力版。戈登·摩尔（Gordon Moore）的观察表明，集成电路上的晶体管数量每两年增加一倍，促使计算机的处理能力不断提升。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目前，各种思潮急剧增加，理解人类行为和决策的理论也越来越多。行为科学与社会科学已经成为世界各地领先学术机构的敲门砖。统计显示，仅在美国就有超过 5,000 名教授和研究生② 正在构思、执行和分析有关行为和决策的实验。行为和社会科学研究的普及带来了不同学科领域之间的大讨论和合作。这些研究的成果也广泛发表在各大主流期刊上，甚至出版成书（我估算了 5 家关于人类决策的期刊③ 和研讨会近两年来的文章，共发现 1,500 篇至少对营销者来说值得关注的论文）。这一领域的许多的学者还开通了推特，例如丹·艾瑞里的推特粉丝数量已经达到了摇滚明星的量级。④

第三个趋势更像是真正的摩尔定律，因为它是由技术推动的。行为和社会科学家受益于技术成本的下降和技术的日益普及。不过，一些行为科学家在没有先进技术的情况下也做出了里程碑式的贡献，例如卡尼曼（Kahneman）、阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）、乔治·罗文斯坦（George Lowenstein）、保罗·斯洛维奇（Paul Slovic）、理查德·泰勒（Richard Thaler）、保罗·格利姆彻（Paul Glimcher）和比尔·纽瑟（Bill Newsome），等等。神经经济学的研究依赖于功能性磁共振成像（fMRI），这种仪器以前只有在医学院才能找到，不过 2010 年开始在很多地方都可以看到了。现在，最顶尖的商学院在他们的地下室都有核磁共振成像扫描仪（本书第二部分和第三部分会详细介绍这些机器，以及它们揭露的秘密和未来）。另外，行为科学实验也越来越多地运用众包的方式，例如亚马逊土耳其机器人⑤，它可以迅速地将需要人类智力的任务分配给在线劳动者。这样一来就可以廉价和快速地进行实验；也可以利用智能手机和网络摄像头等日常技术记录自然环境下的行为和选择；或是通过互联网和移动网络的数据揭露真实的行为偏向，避免刻意假装的喜好和意图。

第三个趋势也给社会科学特别是营销获得更多的知识带来了巨大机遇。麻省理工大学数字实验大会（CODE）把社会科学的世界和计算

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机科学联系在了一起，这次会议的组织者在会议开篇这样说道：“我们认为，在规模人口中迅速部署微观层面的随机实验，是现代社会科学研究最重要的创新之一。”目前我们有能力在数字环境下跟踪现实生活中的真实行为，这种方法允许在稳健的规模下进行随机对照试验（randomized controlled tests，RCTs），而这种研究以前是非常昂贵的。这些大规模的随机对照试验对营销者来说非常有用。

采取这种做法的研究有可能帮助我们在宏观层面上理解人性，在某种程度上有助于避免一些迷惑性因素——可能是学术的也可能是商业的。不论被调查对象是接受 fMRI 扫描仪扫描，还是参与给予奖励（例如咖啡杯、钢笔或者金钱）的行为测试，或者是在一个小屋子里回答某个酸奶的包装设计是否会吸引他们购买，几乎所有的研究都会出现真实性打折，因为这些实验都与现实世界脱轨，因此参与者的行为和测试结果会出现与现实的偏差。行为研究人员把这种现象称为生态效度（ecological validity）。

数字实验大会倡导的随机对照试验潜力巨大，但营销者需要警惕的一点是，这种方式的品牌研究可能存在潜在的道德批评和负面联想。

2014 年 6 月，数据科学家向几十万脸谱网用户推送了一些有倾向性的新闻报道，或正面或负面，持续了一个星期。通过分析目标用户发布的全部内容，科学家研究了新闻报道的情绪是否会影响用户随后发布的内容。

由于参与者并不知情，而且有一半的参与者收到的是让他们不快乐的信息，于是一些文章批评了这一实验，其中一篇抨击它为“脸谱网的不道德实验”⑥，这篇文章的小标题写道：“实验在用户不知情的情况下有意操纵用户的情绪”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一类的实验如果能够避免伦理问题，例如避免侵犯隐私或被迫参与等，将拥有巨大的潜力来揭示人类的本性。我们会在第 6 章详细讨论。

对于研究人们如何做出选择的学者来说，现在正处于一个非常好的时期。同样地，对于营销人员来说，这也应该是一个把决策知识付诸实践的好时机。

几年前，我在接受“优柔寡断—决策科学”（一个由研究人员和从业人员运营的关于判断和决策的博客）⑦的采访时，曾经说过决策科学革命对营销者同样重要，它能够改变营销和品牌战略思维，正如互联网的出现改变了市场营销一样。除了少数例外的情形，营销人员几乎不会去思考什么是选择、为什么选择和怎样选择等问题，也没有接受首先是人、其次才是消费者的新趋势。

科学揭示了人们如何选择的奥秘，本书将促使营销人员接受这一事实。但是本书不是一本科学书，营销人员也不需要成为科学家（我觉得科学家成为商务人士也不是一个好主意）。这本书包含了一些极佳的实例。我列出了一些营销者有意使用决策科学的例子，以及营销人员和他们所在的机构无意中使用决策科学的例子。本书还介绍了一些研究，让你从不同的角度思考如何改变行为，如果能真正激发一些新的想法，我将会很高兴。

最重要的，我写作本书的目标是让决策科学不再神秘。我想让营销人员认识到，这个美好而迷人的领域能够与实际的、合乎道德的营销方式兼容。利用决策科学的知识，不仅可以让品牌被更多的人选择，也可以通过帮助品牌的选择者来创造积极的品牌资产。

我已经说过，越来越多的人认识到选择的无意识因素，从而引发人们对决策过程的重新评估。在《社会动物》（*The Social Animal*）、《爱情的隐藏来源》（*The Hidden Sources of Love*）、《性格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和成就》（*Character and Achievement*）等书中，戴维·布鲁克斯（David Brooks）告诉了我们耶鲁大学教授约翰·巴奇（John Bargh）的深刻见解，他认为无意识过程对行为的影响正在不断加深，甚至可以与人类历史上的一些最伟大的瞬间相提并论：

> （巴奇）认为，就像伽利略“否定了地球是宇宙中心的特权地位”一样，这种思维革命也否定了有意识的思维作为人类行为中心的特权地位。

历史会验证，把有意识的思维降级是否能与伽利略的发现相提并论（作为当事人，你很难真正理解一场革命的深远意义）。但毫无疑问，科学已经揭示了很多奥秘，足以让营销者静下心来想一想，他们试图影响的人，是如何做出选择的。

无意识过程在判断和选择中的作用得到普及，大众也慢慢开始认识到这一点。诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼的《思考，快与慢》（*Thinking, Fast and Slow*）让更多的人认识了这些知识。可以说这本书获得了很大的成功，任何溢美之词都略显单薄。它被《纽约时报书评》（*New York Times Book Review*）评为 2011 年度最佳书籍之一，被《经济学人》评为 2011 年度书籍，被《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）评为 2011 年度“最佳非虚构类书籍”。这本书是卡尼曼和他的学术伙伴、著名的实验心理学家阿莫斯·特沃斯基共同的研究成果。卡尼曼、特沃斯基，以及其他一些心理学家和经济学家（本书会提及他们的大部分研究）可以称为行为经济学领域的奠基人。在他的书中，卡尼曼采用了系统 1 和系统 2 的隐喻，来说明指导我们决策的有意识和无意识的思维的作用、影响以及局限性，也是本书的灵感之一。

出乎意料的是，学术界关于无意识过程对行为影响的认识，虽然出现了翻天覆地的变化，营销领域却几乎没有受到影响（如果你是为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数不多拥抱这些新理念的从业者，请允许我赋予你“有特殊远见”的称誉）。总的来说，20 多年来，营销领域的研究过程和研究方法并没有出现太大的变化。虽然说营销的许多方面已经改变，但主要是受到了数字技术的影响，而不是对人们如何做出选择有了新的认识。

从巴奇的角度来看，能更深地理解为什么营销实践不愿意接受这些新想法。巴奇和他的专家组在过去几十年里已经证明，在大多数情况下，决策和行动是一种无意识的过程，并不受有意识过程的驱使。对于营销者来说，无意识思维过程对决策的作用很重要，最简单的理由就是“营销是一种创意、管理，也是一种设计好的测量方案，用来影响人们的选择，使他们的选择符合你的目标”。这似乎是显而易见的事实，不过为了很好地影响目标受众，对于如何做决定的知识，营销人员应该知道的越多越好。

2010 年，在美国密苏里州圣路易斯召开的判断和决策协会会议上，我采访了丹·艾瑞里，他对营销者缺乏行为和选择的相关知识感到非常困惑：

> ……对于研究学者来说，这有点令人沮丧。我们长期的工作产生了大量的数据，但并没有人使用这些数据……将会有人更加系统地使用这种基础数据，还是相当令人期待的。

在过去的五年里，营销已经渐渐改变它与决策科学研究成果的关系。这些功劳大部分应该属于艾瑞里。他是行为经济学的传道者——他的书使很多人认识了这一领域，他还在 Coursera 上开设了免费在线学习课程，受到广告公司的欢迎（我们在伦敦的战略规划部门以及全球的很多广告策划者都学习过这一课程）。

决策科学对营销实践的影响还停留在表层有很多原因，其中一些原因根源于人性（不要忘了，我们的营销者也是人，这跟第 8 章将会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

讲到的维持现状偏见有很大的关系）。

原因之一是，科学很广、很复杂，而且往往含糊不清、相互矛盾，并且缺乏一个把基础科学的研究结果转化为营销应用的框架，特别是一些专业术语和行话让科学更难被人理解。如果没有帮助，营销人员自己很难理解这些术语和行话。决策科学似乎隐藏了一把钥匙，而这把钥匙可以把营销人员从大脑的"潜意识"这个神秘的黑箱中解放出来，黑箱中确实有点可怕。这些想法可能要怪弗洛伊德。在思考和讨论无意识思维的奥秘时，不了解现代心理学的营销者仍然使用弗洛伊德（和荣格）的想法和理论。弗洛伊德认为"潜意识"是情绪和非理性的基础，几乎是意识和理性自我的另一个独立面。如今，心理学家认为有意识和无意识共同作用，尽管卡尼曼会说（非意识系统）"是我们很多选择的秘密作者"。

决策科学一直没有对营销产生足够的影响的第二个原因，是把决策科学转化为营销实践需要一定的时间。同时，还应该舍弃一些以往被营销汲取但不再适用的学问。新的营销方法需要试验，耗时长，风险高。由于首席营销官任期较短⑧，再加上营销团队追求短期结果，意味着如今衡量营销计划是否成功，经常不是实际行为变化所要求的指标。在大多数公司，解决长期的问题或开发全新的营销方法，对于保住工作饭碗或获得奖金没有任何益处。灵活运用数字技术的企业，正是那些在互联网起步阶段就已经开始用一小部分预算支持试验（在移动技术初期也是如此）的企业。进步的营销者可以在小项目上尝试行为科学的方法，以此为契机引入一些科学的新思维和新理念。

在某些情况下，营销者会顽固地坚持理性经济学家的观点，认为人们做出的决策是基于期望效用。从某种程度上说，认为选择是理性的，这种感觉几乎不可避免，我们和营销人员一样，试图通过理性来理解人们是如何做出选择的。正如邓肯·瓦茨（Duncan Watts）在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《一切显而易见》（*Everything is Obvious: Once You Know the Answer*）一书中说：

> 当我们（人类）思考时，本能地采取了理性行为的框架。

此外，询问人们想要什么以及什么样的信息会说服人们购买商品，这样的研究可能会让被调查对象更容易受到理性信息的影响，而现实生活中理性的影响可能并没有这么大。结果就会导致营销人员相信，理性驱使消费者做出选择的假设是正确的（第 15 章将会讨论一些原因，来解释这样的研究为什么会误导人）。如今，牢靠和精确的数据正在带动营销决策进入一个更加卓越的层次。虽然社会和行为科学的思维和语言看上去可能有点奇怪，但是这些领域的大多数实验都有数据和同行的评审作为强大后盾。

另一方面，一些营销人员（尤其是一些更具创意、更感性、更直观的产品市场中的营销人员）可能会担心，决策科学相关知识的应用可能会导致一种客观的形式，即“用数字营销”让营销变得缺乏创造力。我相信这不仅是可以避免的，而且总的来说，从科学中学到的知识使我们更加注重营销中的创造性思维。如果有兴趣了解什么是数字创造力，可以读一下《用数字绘画：科马尔和梅拉米德的艺术科学指南》（*Painting by Numbers: Komar & Melamid's Scientific Guide to Art*）⑨这本书。这两位俄罗斯艺术家在世界范围内对成千上万人进行了调查，问他们在绘画中想要什么、不想要什么。然后，以这个定量研究得出的数据为基础，创作了一系列代表了“人民的选择”的画作。像这样故意地进行糟糕的艺术创作极具讽刺性（或者这算是糟糕的艺术创作吗？其中存在的讽刺意味又能不能算优秀的艺术创作呢？），但是也以一种可视化的方式表现出了死板对待科学研究的方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此外，道德也是一个问题。20 世纪 50 年代的潜意识广告实验（随后被证明是假的⑩）让消费者权益组织和监管机构异常愤怒。作为狂热和持久迷信的结果，广告和营销从业者担心自己被塑造为“隐藏的说服者”和对非意识的操纵者。

道德应该永远是营销最先需要考虑的问题（尤其是为备受指责的企业做广告⑪）。是说服还是欺骗？是适应选择者的认知机制还是误导他们思考？营销人员需要仔细检查是否正在犯这些错误。就像在产品索赔和营销责任的案件中，无论是个人还是公司雇用的营销公司或机构，诚信永远都是非常关键的品德。但是，我认为很有可能国家监管机构会受到行为科学的启发，制定一个营销方式的行为准则。

有一种相关的看法认为，接受决策中的无意识过程会贬低人类精神，也与自由意志和自决相矛盾。

前面所说的担忧在不同程度上都是合理的，但我认为，总体上这些问题是对决策科学及其揭示的内容的一种误解。我们不应该把无意识过程想成是非理性的行为，或是导致我们做错决定、深陷泥淖的成因。经过多年发展，无意识过程已经得到不断优化，可以使我们做出更加直观、快速、有效，并且在大多数情况下很成功的决策。营销人员应该使用这些知识取得成功，而不是感到担忧。

通过使用科学来认识人性，营销人员就可以引导人们做出既有利于营销者，又有益于选择者自己的决定，并让琐碎的选择过程更加迅速直观，从而为选择者节省更多的时间，避免更多的压力。对我而言，营销不仅要合乎道德，也要令人称心如意。

营销者的工具箱：

• 如今，大多数专家认为我们的大部分选择是无意识或凭直觉做出的。请记住，理性思维的作用主要是后期合理化。相比希望人们思

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

考的内容，你应该多加注意希望人们感受到的内容。

• 再次成为一名学生。在本书的最后，你会找到一些参考书籍和博客，它们将帮助你及时了解科学进展，了解人们如何做选择。我们的博客是 thebusinessofchoice.com 和 instituteofdecisonmaking.com ，从中你也会发现一些有趣的东西。

• 想方设法去尝试。拨出营销预算的一小部分来尝试行为科学的研究成果。

专业人士的读后感言：

• 我觉得营销人员过度依赖那些显而易见且容易度量的策略和技巧。现在，我们已经开始掌握无形的、前意识和不明晰的人类行为特征，而这些特征决定了我们做出的每一个决定。

• 科学在营销中的应用应该更具艺术性，而不是科学性。确定什么能起作用以及何时起作用（即什么样的信息会影响哪些认知机制）不能被简化为一个公式，这个过程将永远需要天赋和创造力。

---

① 熟悉广告公司结构的人可能从“行为经济学”的起源联想到“客户策划”，也是将客户管理和媒体策划合并起来的一种创新战略。虽然这个词反映了学科的起源，但并没有描述学科的内容，对于行为经济学这个术语，我也是这么认为的。

② 统计基于相关协会的会员数量。

③ 例如《自然》（*Natural*）、《消费者心理》（*the Journal of Consumer Psychology*）、《消费者研究》（*the Journal of Consumer Research*）、《认知》（*Cognition*）、《判断与决策》（*the Journal of Judgement and Decision Making*）和《广告研究学报》（*the Journal of Advertising Research*）。还有很多其他的期刊——SCImago 期刊排名指标在社会科学大领域中包括 5000 份活跃的期刊。我在附录中列举了一些有用的研讨会议名录。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

④ 也许达不到摇滚明星的量级，但是艾瑞里在 2014 年 9 月以 72,900 的粉丝数量在行为科学家中位列第一，比许多机构或品牌的粉丝数还要多得多，比如卡内基音乐堂（52,000）、日产聆风（41,000）、塞缪尔·亚当斯（51,000），以及七喜（54,000）。

⑤ 亚马逊土耳其机器人最初是作为内部应用开发的，用来检查网页中重复的信息。

⑥ Katy Waldman, June 28, 2014.http://www.slate.com/article/health_and_science/science/2014/06/facebook_unethical_experiment_it_made_news_feeds_happier_or_sadder_to_manipulate.html.

⑦ Indecision Blog; March 2013. http://indecisionblog.com/2013/03/04in-the-wild-matthew-willcox-draftfcb/.

⑧ 根据高管招募公司史宾沙管理顾问有限公司 2014 年的一项调查，首席营销官的平均任期是 45 个月。

⑨ 《图书馆杂志》（*Library Journal*）报道称：科马尔和梅拉米德是来自俄罗斯的移民，他们合作进行市场统计研究，通过民意调查看看美国人“最想要”和“最不想要”的画作是哪些。从那之后，这个异想天开的研究推广到世界各地，来自美国、乌克兰、法国、冰岛、土耳其、丹麦、芬兰、肯尼亚以及中国的民意调查显示，人们最想要的是家人的肖像画，并且有蓝色的背景。研究之后，这对合作者会根据人们提到的最想要和最不想要的标准进行创作。

⑩ 道格拉斯·范·普莱的经典著作《无意识品牌力》（*Unconscious Branding*）揭示了 20 世纪 50 年代詹姆斯·维卡力的虚假实验。

⑪ 广告经常被视为一种不可靠的职业，从业者都是不择手段行骗的艺术家。有一个传闻甚广的虚构故事说到了一个英国广告人，有人问他：“你怎么看待广告中的道德问题？”他回答道：“道德？我还以为那是伦敦东边的一个郡呢。”伦敦东边确实有个郡，但是叫作埃塞克斯 Essex（音通道德 Ethics）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 3 章
选择是一部自然史

人类今天的选择，来自亿万年的进化，以及人性。

在一些技术会议上发言的时候，我经常会用到一段话。虽然从来没有达到我真正想要的效果，但出于某些原因，我一直坚持用它，这有点像总是讲同一个笑话，却没有人发笑一样。这段话是这样的：“这次会议中大多数人的演讲是告诉你 6 个月之后会发生什么。而我想提醒大家过去的 600 万年里已经发生了什么。”

虽然我可能需要找到更好的办法来表述这句话，但它却包含了一个真理：只有真正了解人类在过去 600 万年内形成的人性，我们才能预测未来 6 个月会发生什么。

根据许多专家的研究，五六百万年前，原始的人脑刚形成，可以看作现代人脑的直接祖先。原始大脑为现代大脑的决策体系奠定了基础。五六百万年前，决策系统开始发展并慢慢进化，我们现在就用它来选择牙膏的品牌、购买汉堡时是否加上薯条、把意外的收获存起来还是买一个 iPhone 6。

那么，原始大脑与我们今天的大脑有多么相似呢？几年前，在伦敦举办了一场广告科技会议（营销与科技互动的一种会议）。我在这次会议上也有演讲，为了收集资料，我采访了迪安·福尔克（Dean Falk），询问她关于人类大脑进化的问题。她是一位生物人类学家，主要研究古人类学。2003 年在印度尼西亚弗洛雷斯岛上发现的一小块人类化石（媒体称之为“霍比特人”，科学家称之为“弗洛雷斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人”），就是根据福尔克提供的证据证明了它并非来自一个畸形的现代人，而是一个全新的物种。①

我问福尔克的一个问题是，我们的大脑和决策系统是如何发生改变的。比如说，是从 5,000 到 10,000 年前就开始改变？还是从埃及人的时代？甚至是文明诞生的时候？她回答：“从人类大脑进化的角度看，那时的大脑基本上和今天的大脑一样。”

大脑古老的特性通过卡尔·萨根（Carl Sagan）的书《伊甸园的飞龙》（*The Dragons of Eden*）在 20 世纪 70 年代被大众所了解。这本书也让保罗·麦克莱恩（Paul Maclean）的三重脑理论（triune brain theory）闻名。②三重脑的意思是“三合一”。这一理论提出，在动物进化的不同阶段，大脑发展出了三个独立的大脑结构。最古老的结构是所谓的爬行动物大脑，一种更具想象力、更为流行的说法叫“蜥蜴脑”。三重脑理论现在已经落伍了，但可以肯定的是这个想法还是有些道理的。因为我们大脑中保存度最高的部分——人类出现之前就已经存在的大脑结构——它已经有长达 5 亿年的进化史了。

对于本书而言，500 万~600 万年的时间节点与主题关联更大。大脑最原始的部分与自动控制功能息息相关，例如心跳、呼吸、体温等。人脑中控制人们如何进行选择的部分，也就是营销人员一直想要影响的部分，是很长时间之后才进化出来的。

当我主管研讨会时，曾使用表 3-1 中的信息，这个表格把大脑的历史放入了现代背景之下。

表 3-1 500 万~ 600 万年以来原始人脑的演进过程

人脑形成的比例	在……之前
97%	智人出现
99.9%	古埃及成立

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人脑形成的比例	在……之前
99.99%	哥伦布远行
99.999%	二战开始
99.9999%	第一台 iPhone 发布

当然，这不是说我们的大脑是石器时代祖先的大脑的副本。你的大脑和我的大脑具有非凡的能力，并且有很多方面可以改变，改变的过程则被称为可塑性（plasticity）。大脑的可塑性也被称为皮层映射，是学习和记忆形成的生物机制。大脑的可塑性在青年时期尤其突出，但不受限于这个时期。有时，大脑损伤之后照样可以恢复认知能力。有时，大脑受伤之后可以自我重构，其他大脑区域可以介入并执行以前由受损大脑区域执行的功能。

研究动物的时候往往会研究可塑性，但是 2000 年，伦敦大学学院的研究人员展示了成人大脑的可塑性研究。他们的研究对象是有执照的伦敦出租车司机——就是那些开着著名黑色出租车的司机。③这些研究人员由埃莉诺·马圭尔（Eleanor Maguire）带领，研究出租车司机海马体的大小变化。海马体是大脑中形成记忆，特别是空间记忆的关键区域。（依赖空间记忆的不仅仅是伦敦的出租车司机，许多动物在很大程度上也依赖空间记忆。鸟类储藏食物，例如美洲山雀和欧亚山雀，而相比不迁徙的鸟类，候鸟的海马体会更大。④）马圭尔的团队研究伦敦出租车司机是因为司机会经历艰苦的训练，即所谓的“知识”。出租车司机必须要了解伦敦中心区域及附近的 320 条线路、25,000 条街道和 20,000 个地标。

功能性磁共振成像（fMRI）是一种可以通过测绘血流量变化来测量大脑活动的技术。这种方法我们在本书后面还会更详细地讲到。在这个实验中，研究人员就使用了 fMRI 测量出租车司机海马体的大小。司机被分为两组：有丰富驾驶经验的司机和没有太多经验的司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机。结果显示，海马体的大小跟司机的经验成正比：司机经验越多，海马体也越大。

研究结果发表后，马圭尔接受了英国广播公司（BBC）的采访。她说："出租车司机驾驶汽车和大脑的变化似乎有着必然的关联。为了适应大量的导航经验，他们的海马体结构已经发生改变。"

我们的大脑可以重构自己。根据生活经历，大脑会增大或缩小某个区域。出租车司机的研究充分证明了这一点。

你无须通过伤病恢复或成为一名伦敦出租车司机来体验大脑的可塑性。日常生活（甚至玩电子游戏）也可以重构我们的大脑。

美国罗切斯特大学和加拿大多伦多大学都曾进行过为期五年的研究，结果表明玩电子游戏会提高视敏度和关注力。这些研究中的研究对象尝试了第一人称射击类游戏（FPS，这类视频游戏要求非常高，你必须找到并杀死对手，否则就会被对手杀死）和益智游戏（俄罗斯方块等）。⑤⑥相比玩俄罗斯方块的研究对象，玩 FPS 游戏的研究对象在视觉方面提高很多。更进一步的脑电波测试显示，玩 FPS 游戏的人，他们管控视觉注意力的神经运算发生了改变，这部分区域决定了你什么时候看哪里。

个人层面上的大脑变化，不应该与进化地再造我们与生俱来的决策系统相混淆。大脑受到某一经验的影响而发生可塑性改变可以类推至我们的身体——我们可以通过搬举重物长肌肉。通过增肌减脂、提高反应能力等，运动员的身体会出现显著的变化。除了身体的可塑性变化，生命得以延续的相关功能（例如血液循环、呼吸和消化等）几乎也有相同的模式。推动我们做出决策的认知系统也同样如此。

决策系统就像是身体中的生命维系功能。人类进化出对生拇指，是为了更好地执行任务，例如制造和使用工具。今天，拇指仍然决定着我们如何抓取和使用物件。这是我们作为一个物种成功生存的关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

键。上周，我用锤子敲紧鹅卵石壁板上一些松动的钉子，这种做法与 100 万年前的直立人祖先使用工具的做法没有太大的区别。同样，认知系统的进化是为了帮助我们做出选择，这对我们的生存同样重要。这些认知功能包括决定我们今天如何做出选择的心理工具箱。我要给这些认知功能竖起大拇指，因为它们提供了很好的服务。

既然说到大拇指和可塑性，我想顺便提一下：有证据表明，在个人层面，频繁（或刚刚）使用触摸屏智能手机可以提高大脑对指尖触摸东西时的反应。最近一项研究⑦测量了触摸屏智能手机用户和老式手机用户的大脑皮质。当拇指、食指和中指触摸的时候，研究人员发现触摸屏智能手机用户与那些使用翻盖手机的用户相比，皮质电位增强了。

有几个重要的点需要在这说明一下。本章中提到的触摸屏研究、电子游戏研究和出租车司机的研究显示，我们每个人的大脑会适应和处理不同的或新的任务和活动。首先要说明的是，如果适应的活动不再继续，没有太多证据能够证明大脑的这些改变依然会持续下去。我们都知道，肌肉群可以通过频繁的力量训练来建立，但如果你几个星期没去健身房，会发现做第三组重复训练的时候，就已经气喘吁吁了。其次，大脑的这些个性化适应不能与大脑进化相混淆。拥有更大海马体的司机、视敏度更佳的电子游戏玩家，以及皮质活动更频繁的触屏智能手机用户，他们的孩子并不一定就会继承父母大脑的适应性。长颈鹿有长长的脖子并不是因为它们的祖先拉长脖子吃树上的叶子，⑧而是因为长脖子的长颈鹿可以吃到更多的叶子，于是它们存活了下来，并大量繁殖，最终使长脖子长颈鹿比例占压倒性多数。

如果此时你在想“我买这本书并不是为了了解长颈鹿为什么脖子长”，那么首先我向你保证长颈鹿的话题已经讲完了。另外，我还要感谢你的耐心。就像长颈鹿的脖子定义了长颈鹿日复一日的生存，我们从祖先那里继承而来的决策系统定义了我们会怎样去过每一天。通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过技术了解大脑和行为的改变以及理解文化中的变化虽然对营销者有利，但是也忽视了房间里的大象，即最显而易见又避而不谈的一点（我不会再去详述大象的长鼻子是如何演变的，但它与长颈鹿的脖子类似）：这些行为引发了个性化适应，而理解这些行为的基本方面同理解行为本身一样重要，甚至更重要。了解人性的影响对引导人们做出选择至关重要。

恭喜你加入王者的队伍！

有些入职培训手册会告诉新员工这个公司是多么棒。如果人类整体成立一家公司，它就会提醒你，你已经成为这个星球历史上最成功的动物物种的一员了。这种成功并不是昙花一现，原始人类从大约 6 万年前开始，就一直在这个星球上处于主导地位。我们处在最顶端，与成千上万种脊椎动物分享地球，而它们也只是物种中的一小部分，很多物种要么已经不复存在，要么成了我们的牺牲品，要么是环境已经变得不适合它们生存。我们统治下的生物，可以飞越万里迁徙，可以创造数以百万计的后代，能够在相隔几十米、甚至几百米的地方看到我们、闻到我们或者是听到我们。但是，只有人类存活了下来，那些更大、更快、更强的野兽却败下阵来。

如果物种生存是一项竞技体育，人类应当庆祝，因为我们赢得了世界杯、世界竞标赛、超级碗，并包揽了夏季和冬季奥运会上的每一块金牌。如果人类有一个管理机构，在经过团队合作和个人努力接连拿到奖金后，可能就要开始考虑成功背后的有效实践了，还要处理赢家必然会面对的挑战，延续成功。

人类走到现在，我很想知道其中的成功因素是什么。我经常会想到对生拇指、大脑以及人类的好奇心。但在我看来，最显著的是直觉和本能这些推动我们做出选择的因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在人类生存和发展过程中有一些根深蒂固的倾向，了解这种倾向不仅对于个人和整个人类很重要，对于企业，特别是品牌也很重要。当符合人性、符合人类与生俱来的行为时，品牌就会取得成功。在所有成功的品牌中都可以看到那些让人类成功的因素，越是成功、越是长久的成功，这些因素越明显。

有些品牌在不知不觉中做到了这一点，有些则是有意为之。在后面的章节中，我将介绍苹果公司，它提供的不仅是一种直观的用户体验，同时也使自己的品牌和产品更加直观、更加方便地被选择。我们还将讨论可口可乐的一项重要营销计划是如何利用人类的先天行为使饮料大受欢迎，又是如何利用另一种先天行为使每个人都深深地感到可口可乐是专属于自己的饮料。

那么，是什么因素促使人类脱颖而出的呢？答案可以最终归结为一个残酷而简单的概念。

从长远来看，作为一个物种，我们的祖先做出了很多明智的决策，而不是错误的决策。这个看法在大多数情况下也适用于个人。总的来说，我们每个人一生中做出好的决策要多过坏决策。正是由于我的祖先的聪明选择，我才能够在这写书；正是由于你的祖先的聪明选择，你现在才能在这阅读（希望你没有在考虑读这本书是否是一个明智的选择）。

这个“长远”很漫长。正如我们已经讨论过的，大脑中最原始的部分，其进化的根源可以追溯到很久很久以前。

生存以及由此带来的成功，是因为做出了正确的本能选择。了解推动决策的无意识动机，了解道格拉斯·肯里克（Douglas Kenrick）和弗拉达斯·格里斯克维西斯（Vladas Criskevicius）《理性动物》中提出的进化七大目标，对于任何品牌的成功都至关重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

像肯里克和格里斯克维西斯这样的进化心理学家，把自然选择描述为一个渐进的过程。其中的生物特性就像是长颈鹿的脖子一样，如果这种特征能够对种群的生存做出贡献，那么它们将在种群中变得更常见。可以说，决定人类生存和蓬勃发展的最显著因素之一，是决定选择的认知机制。

对于人类来说，这些机制往往是捷径。大脑已经开发出一种能够快速有效地做出选择的方法。这些认知捷径是人类直觉（你我的直觉反应）的基础，并包含了被称为启发法的特殊规则（下一章会讲到）。这些偏见帮助我们做出选择，这些选择使我们生活在大草原上的祖先获得了生存的优势。不过，在如今被量化、崇尚立即享乐以及零距离的数字世界中，它们所起的作用在减弱。

人类的大脑非常善于过滤信息，并且只处理输入的部分感觉信息。正如本书第二部分将要讨论的，用一个词来描述人脑，那就是“过滤机器”。作为选择的基础，认知机制与感觉过程并没有什么不同。大脑对信息进行筛选，并且只使用其所见所闻所感的一部分来做出决定。其中一些机制被称为认知偏见（cognitive biases），因为在现代世界中，它们似乎往往会导致非理性的决策。虽然可以把认知偏见诠释为人类的缺点或是设计缺陷，但肯里克和格里斯克维西斯选择积极地看待它们，称之为设计特点。在自然历史过程中，这些设计特点很好地服务了人类，使我们能够凭直觉筛选信息，或者像德国心理学家和启发法领导者格尔德·吉仁泽（Gerd Gigerenzer）所说的那样，忽略大部分信息，只关注决定人类成败的信息。

这些捷径让我们能够迅速地做出决定，但是我们却很难，而且往往不可能改变这些捷径，另外进化中还产生了另一种方法来强化它的地位。如果觉得决策不对劲，我们会感到疼痛、焦虑和不适。相反，则会感到高兴、激动以及和谐。营销者如何构建自己的营销，才能够让人们轻松地做出决策，并且让人们感到欢愉，思考这个问题会带给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业显著的竞争优势。充分利用自然选择的遗产，会提高品牌的接受度，从而自然而然地成为人们的选择。

营销人员对人性有一种直觉

很显然，广告公司的大多数营销人员、创意工作者、策划者都可以凭直觉感受到本能和无意识过程是如何影响决策的。很多老广告也曾使用行为原则，这会让你感觉到，广告从业者对人性的直觉把握比科学家的理解还要早一步。

1906 年，凯洛格（W. K. Kellogg）发布了他的第一则广告——SANITAS 玉米片。这则广告告诉《妇女家庭杂志》（*Ladies Home Journal*）的读者，SANITAS 玉米片产量不足，应该立即让杂货店采取行动，以确保充足的供应。这则广告依赖于稀缺性（scarcity），这一特性被罗伯特·西奥迪尼认为是最有影响的本能杠杆之一。

英国航空公司 1989 年推出了一鸣惊人的广告“面孔”，由盛世长城（Saatchi & Saatchi）制作，休·赫德森（Hugh Hudson）导演，精巧地使用了从众效应（bandwagon effect），通过成千上万乘坐过英国航空公司航班的人，增强“全球最受欢迎的航空公司”这一口号 。而最近的“Mac 对战 PC”的广告（时髦的贾斯汀·朗[Justin Long]代表 Mac，看上去像书呆子的约翰·霍奇曼[John Hodgman]代表 PC）就是运用了我们依赖参照点做决策的本能，只是用了一种文雅的方式。

如果你仔细观察，任何一则成功的广告或营销都隐藏着决策科学的行为准则。最好的创意总监——虽然他们可能会否认这一点——拥有行为学家的特质。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

戛纳国际创意节会揭晓每年最具创新的营销点子，其中最优秀的将被授予令人垂涎的戛纳雄狮。也许应该设一个奖项，表彰那些利用科学揭示的人类本能行为而拍摄的广告。

营销者的工具箱

• 指导我们做决策的大脑，起源于原始人类的大脑，他们生活在距今五六万年前。人性也有很漫长的历史进程，而且人性不会发生突变！

• 决策系统帮助人类做出明智的决策，让我们成为地球上最成功的物种。考虑如何让人们选择你的品牌，要记住，让品牌符合人性、理解人类进化中的选择。

• 最好的营销和广告都与人性挂钩。牢记这一点，当看到喜欢的广告时，尝试去识别这些因素。你将如何把人性结合在自己的营销中？

专业人士的读后感言：

• 作为营销者，我们经常会陷于日常的竞争喧嚣之中，我们很少抬起头花时间思考驱动人类行为的真理，这些真理不是靠几年或几代人就能形成，而是经过几百万年演化来的。正确对待品牌，你就有机会发现一些真正有用的东西。

• 现在我可以说，不管人们怎么想，我是长期正确决策的结果！

---

① 迪安·福尔克是佛罗里达州大学人类学教授，著有《化石编年史：改变人类进化论的两个争议性发现》（*The Fossil Chronicles: How Two Controversial*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Discoveries Changed Our View of Human Evolution），书中就弗洛雷斯人类化石和汤恩幼儿化石头骨（一个世纪以前的发现）进行了描写和论述。

② MacLean, P.D. The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions. Springer, 1980.

③ Maguire, E.A., Gadian, D.G., Johnsrude, I.S., Good, C.D., Ashburner, J., Frackowiak, R.S.J., Frith, C.D.(2000) “Navigation-related structural change in the hippocampi taxi drivers.” PNAS April.

④ Pravosudov, V.V., Kitaysky, A.S., and Omanska, A. (2006) “The relationship between migratory behavior, memory and the hippocampus: an intranspecific comparison.” Proc. Biol. Sci. 273(1601): 2641-2649.

⑤ Green, C.S., Bavelier, D. (2007) “Action-video-game experience alters the spatial resolution of vision.” Psychol Sci 18: 88-94.

⑥ Wu, S., Cheng, C.K., Feng, J., D’Angelo, L., Alain, C., Spence, I. (2012) “Playing a first-person shooter video game induces neuroplastic change.” J Cogn Neurosci 24: 1286-93.

⑦ Gindrat, A-D., Chytiris, M., Balerna, M., Rouiller, E.M., Ghosh, A. (2014) “Use Dependent Cortical Processing from Fingertips in Touchscreen Phone Users.” Current Biology Dec.

⑧ 早期进化理论家让-巴蒂斯特·拉马克在他的著作《获得性遗传理论》（*The Theory of Inheritance of Acquired Characteristics*）中这样解释了长颈鹿的长脖子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二部分

有效营销的 11 条实践建议

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 4 章
靠直觉还是靠分析？过滤信息才能高效决策！

启发法和认知偏见能够影响人们的选择。

在《直觉》（*Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*）这本书中，位于柏林的马克斯·普朗克人类发展研究所主任格尔德·吉仁泽写道，过滤信息一直是人类高效、快速决策的策略，无论这种过滤是有意识的还是无意识的。这样看来，人类的大脑不仅仅是一台注意机器，同时也是一部高效的“过滤机器”。大脑的工作，更多的并不是决定如何分配注意力，而是找出不可忽视的东西。

接下来，举一个个人案例来揭示大脑如何通过过滤信息帮助我们决策。我不擅长高尔夫球，大概是因为我每五年才玩一次，不过我觉得这个东西不仅仅取决于玩的频率。通常我玩的时候，会跟三个朋友一起，他们打高尔夫的频率比我高很多，技术也比我好得多。通常前几杆之后，大家就开始各种建议了。

目前在许多高尔夫网站上，经常会出现这么一幕——一个高尔夫球手正准备挥杆打球。他的姿势停在挥舞球杆的瞬间，突然周围出现了上百个建议，告诉他怎么挥杆才能打进球。（我几乎听过所有建议。）这些建议包括下面这几点：

- 握紧球杆就好像它是一只小鸟。
- 数到三挥舞球杆顶部。
- 左脚后跟着地控制自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 膝盖弯曲。
- 把身体的重量从右脚转移到左脚。
- 一体式上杆。
- 屈腕挥杆。
- 球杆下摆时呼气。
- 完成时，你的胸部要正对目标。

可能有那么一点点讽刺，通常这类画面最后一句建议是“玩得开心！”而真实情况是，图示的底部写着：高尔夫球手要在 1.5 秒内完成上面建议的所有动作。这 1.5 秒是大脑规划动作以及让人体挥动高尔夫球杆的所有时间。

所有这些建议都让我击球失败或者根本打不到球。刻意去挥杆（这是一个非常复杂的动作①）的时候把刚学到的提高技巧融通进去，这一做法与人类做日常事务的节奏并不合拍。然而，如果我只专注于一件事（通常我做得最好的一件事就是专注于地面上的球，并抵制抬头看前方的诱惑），忽略其他一切，才开始玩得至少像样。

虽然我们经常喜欢把大脑想象成超级计算机②，可以多次计算各种角度、测算速度（甚至是简单的概率），但是人类大脑实际上并不是这样的。二年级老师经常感到懊恼，因为比起做复杂的除法运算，大脑会走捷径，聚焦在某个信息上而忽视其他一切东西。

在《小心，别让思考超捷径！》（*On Second Thought: Outsmarting Your Mind’s Hard-Wired Habits*）一书中，雷·赫伯特（Wray Herbert）提到了大脑的捷径：

> 生活由数以百万计的选择组成，有些微不足道，有些举足轻重。幸运的是，大脑进化出了心理捷径、偏见和技巧，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

> 让我们能够快速判断这些无穷无尽的选择。我们不想理性地审议每一个选择，并且多亏了这种认知规律，我们也不需要去理性审视。

行为心理学家把这些捷径称为启发法（heuristic）。做网站和其他数字化设计的人可能会把这个词搞混，因为它也被用户体验（UX）设计师用来指代界面设计应该遵循的“拇指法则”。③

启发法的一个经典案例经常被吉仁泽提起，即我们如何拦截在空中飞行的物体（如飞行的棒球）。人们一直认为，大脑会计算所有的变量（旋转、空气阻力、风力和速度，等等），然后像一台超级计算机一样迅速地解决这个复杂的公式。

吉仁泽在《直觉》中写道，事实上我们的做法跟复杂的计算过程差很多。一项研究追踪了运动员试图接住飞球时的目光，结果发现他们遵循了一个非常简单的过程④，这个过程被吉仁泽称为“凝视捷思”（gaze heuristic）：

> 球从高处飞过来时，玩家注视着球并跑动起来。启发法会调整跑步的速度，使视线的角度保持恒定，即眼睛和球之间的角度保持不变。玩家可以忽略所有必要的信息，如球的初速度、距离和角度，而仅仅着眼于一条信息——视线的角度，来计算球的运动轨迹。

只关注一个变量，通过这样的做法，玩家不用计算准确的位置也能跑到球落下的地方。

凝视捷思是一个很好的例子，证明了驱动人类行为⑤和决定的并不是理性分析。这样的结果也很好理解，人类历史上的大部分时间里，如果靠理性分析来做决策，要么错过机会，要么被杀死。我们使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用的捷径不仅迅速，从认知负荷方面讲也非常有效率。效率很重要，虽然大脑只占体重的 2%，却消耗了 20％左右的热量和氧气摄入量。如果大脑效率很低（如详细分析），要快速指导我们的决策将加大对氧气和热量的需求，甚至需要更大的头脑。大脑袋的问题将尤其严重，因为婴儿头骨增大将很难通过母亲狭窄的骨盆。人类婴儿刚出生时是无法单独生存的，需要经过长时间的照顾，这很可能是进化的一种解决方案，让我们已经很大的大脑进化，和直立行走达到平衡。⑥

人类通过快速决策得以生存和繁衍下来，这一机制非常适合我们。通过明智有效的选择，我们的祖先有足够的时间养育下一代，而我们也继承了他们与生俱来的决策能力。

为了能够快速地做决策，我们进化出了像凝视捷思这样的高效认知过程，这些过程以神经元放电的速度运行。就像受到惊吓会跳起来一样，这些神经运行过程在我们有意识地采取行动之前就开始运作了。并不是说这些过程就是阴暗的“潜意识”，更多的是“前意识”，因为它们的任务就是比有意识的思考更快地运作。

我们很少意识到它们，当被问及时，我们经常会在事后对已经做出的决定理性化。如果你感到犹豫不决（谁不这样呢？），可能是因为这些捷径受到了破坏。一个决定感觉良好，是因为捷径被快速地认可。快速做出决定，就像是精心调校和润滑的自行车上的一个光滑的齿轮。在这种情况下，做出的决定是“直觉上正确的”，决策过程会更快，感觉也更好。

除了启发法，人脑大约还存在 100 个进程和捷径，它们被称为认知偏见，我们会在本书最后一章谈到。其中大多数捷径已经在过去 50 年内被行为科学家发现。启发法和认知偏见之间的差别很微妙。启发法是我们本能遵循的拇指法则；启发法要求我们忽视很多因素，凭借一个关键因素来做决定。认知偏见是因为只注重一个因素而导致做出了看上去很不理性的决定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我个人（和非科学的）对认知偏差的思考是，它们基本上都是启发法，只是有时会导致我们做出一些从理性角度看并不好的选择。

一些认知偏见听起来就像它们是在一场喝酒游戏上被命名出来的。我的最爱之一是得克萨斯州神枪手谬误（即“先射箭再画靶”）。它描述了人类倾向于把重点放在一大堆数据中的一小部分数据之上，并摸索出一个背离大量数据的模式。得克萨斯州神枪手谬误，这个名称来自这样一个笑话，得克萨斯州一个步枪射手不断射击谷仓，然后他走到弹孔最多的地方画了一个靶，宣称那里就是目标。

美国东北大学经济学讲师乔迪·贝格斯（Jodi Beggs）在 about.com 网站上撰写经济专栏，同时还运营着一个名为“经济学家爱用模型”的博客。她最近写了一篇有趣的文章，解释说《辛普森一家》（*The Simpsons*）中的人物重复地做着坏决定可以归因于认知偏见。⑦毫不奇怪，荷马·辛普森（Homer Simpson）是这方面的明星，但是我们也看到玛吉、巴特、莉萨、米尔豪斯甚至是伯恩斯先生都在出于本能地犯错。

认知偏见的名字都非常现代（例如，宜家效应，指的是在投入努力的事情上我们的评价过高），而这些大脑机制都具有进化上的基础。如同进化赋予的其他属性一样，有一些偏见仍然十分重要，而有些偏见可能已经与现代生活缺乏相关性。

如果为 21 世纪及未来设计“人类 2.0”，你可能会选择抛弃掉一些特征，例如脚指甲、智齿或男性的乳头。你可能还想要为认知机制的库存做一些管理工作。

然而，不管是否是文物，这些大脑机制推动了我们大大小小的选择。一些科学家估计，90%～95% 的决策是前意识或凭直觉做出的。

作为营销人员，我们不应该把启发法和认知偏见当成某些深刻的哲学或复杂的心理学，它们仅仅是对人性的见解，是人类凭直觉做出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选择的基石。

在近百种启发法和认知偏见中，有些与营销高度相关，有些则不然；有些似乎有重叠、模棱两可，有些又似乎在专业领域显得非常具体。本书的第二部分讲述了我认为的对业务而言最重要的启发法和认知偏见。在讲解的时候，我很少使用它们的科学描述，更多的是讲述它们如何应用到市场营销的实践中。

营销者的工具箱

• 与其希望被注意到，不如想象怎样才能不被忽略。从直觉的角度看，什么东西难以被忽视呢？

• 人类决策的基石是被称为启发法和认知偏见的认知捷径。对此你理解得越多，就越明白人们是如何做出选择的。

• 大脑进化出了这些认知捷径来帮助我们快速做决策，而无须使用太多的能量。这就是为什么我们喜欢“不费脑子”的事情。如果你能让别人“不费脑子”地选择你的品牌，肯定能一马当先。

专业人士的读后感言：

• 在快速消费的时代，我们常常花数年的时间，确定最有说服力也最合理的理由，来证明我们的产品更美味、更健康、比货架上其他三个品牌更好。我们假设消费者会仔细考虑购物车中的全部 20 件商品。本章提醒我们，真正的任务是让选择我们的品牌变得更方便、更直观。

• 读完这章让我感悟，市场营销中（也许是人类参与的大多数活动），“感觉正确”要胜过“正确”本身。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

① 对于人类来说，同时使用至少六个肌群非常复杂。并且从生物力学上来看，我的尴尬尝试更是复杂。

② 克里斯蒂安·贾勒特在《大脑的重大“迷思”》中讨论了这一常见类比的正反面。虽然两者有相似性（都接收信息，处理信息，输出反应，两者都能以两种方式存储信息——短期/快速检索和长期/较慢地检索记忆），大脑和电脑是以两种截然不同的方式工作的。

③ “用户界面设计中会用到的 10 种启发式算法”由雅各布·尼尔森和罗尔夫·莫利希在 20 世纪 90 年代共同开发。尼尔森（网页可用性大师）描述为：“交互设计中的 10 种最普遍的原则……被称为启发式是因为它们更符合拇指法则的属性，而不是某种可用性准则。”

④ McBeath, M.K., Shaffer, D.M., Kaiser, M.K. (1995) “How Baseball outfielders determine where to run to catch fly balls.” Science, April, 268 (5210): 569-573.

⑤ 掠食类鸟类如隼类也有类似机制，能够在捕捉猎物时零秒反应，以及狗在捕捉飞盘的过程中也有类似机制的作用

⑥ 另一种取舍是人类婴儿头骨上有一些软骨，让头骨在经历产道之后还能生长，也能够适应婴儿大脑出生之后的成长，这一特性——虽然让人类非常脆弱——不仅在人类中存在，在其他人科动物中也存在，但与人类有渊源的类人猿中却没有找到这类特性，我们在进化中发展出了可扩张和精巧；它们在进化中发展出了固定和强壮。

⑦ Beggs, Jodi N. “Homer Economics or Homer Sapiens? Behavioral Economics in The Simpsons.” Economists Do It With Models Website, http://www.economistsdoitwithmodels.com/files/simpons.pdf. May2011.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 5 章
被人熟知还是保持距离？

熟悉度对品牌来说非常重要，要学习如何让熟悉度为你所用。

一些营销人员可能会认为，品牌被熟知并不是件好事。他们也许是对的。虽然熟悉度并不是品牌被选择的唯一要求，但是熟悉的感觉——被认可、被放在首位或者很显眼的位置——是成功的关键。

首先，关联度与品牌市场占有率直接相关，这是我们多年跟踪研究的结果。通常情况下，人们最熟悉的品牌是那些在同类中各方面都感觉效果不错的品牌，它们更值得信任、更可靠、效果更好，价值也因此更高。

虽然本书认为熟悉度是一件好事，但也要问问为什么。

社会心理学大师罗伯特・扎荣茨（Robert Zajonc）会从人类进化的角度来解释这一点，“如果你熟悉这类动物，说明它们还没有把你吃掉……至少目前为止还没有。”

我们的史前祖先行走在危险重重的大草原上，他们有幸遇到过不止一次的动物都不太危险。他们一次又一次与那些最不可能对他们造成伤害的动物相遇。熟悉意味着安全，如今这种代表意义依然以直觉的形式存在。

扎荣茨的研究表明，熟悉代表了安全和其他一些好的寓意。他做过一系列著名的实验证实了后来所谓的“曝光效应”。在他最著名的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个研究中，扎荣茨让不会中文的实验对象写汉字。①一些汉字他们看了 5 遍，一些 10 遍，一些 25 遍。研究人员告诉实验对象这些汉字都是形容词，在实验结束时实验对象要猜测这些字是褒义还是贬义。虽然这些汉字对实验对象来说没有意义，但他们一致认为看到的大部分汉字都象征好的东西。

扎荣茨 1968 年的这项代表性研究及类似的研究发现（数百篇论文的研究显示了这种效果），人们越频繁地接触某物，越认为它们是积极的。

熟悉的东西，会让人感觉良好。

扎荣茨在几十年后进行的另一项研究，进一步揭示了曝光效应的一个有趣的层面。②在这个实验中，实验对象被分成两组，其中一组一次看了 25 个不同的汉字。第二组只看了 5 个字，但每个字看了 5 次。相比第一组，多次接触汉字的第二组实验对象拥有更好的心情。

对情绪的这一发现对品牌和营销来说很有意义。相比其他事物，熟悉的东西不只让我们对这一事物感觉更好，也让我们对自己感觉更好。这就可以理解为，什么样的品牌能够强大——它们应该具有很高的熟悉度，熟悉的东西让我们感觉良好。我们花大量的时间来关注人们对品牌的感觉，而品牌真正的威力可能是它带给人们的感受。

除此之外，熟悉度和认可度不仅创造积极的看法和温暖模糊的感觉。它们还构成了两个最强大、最常用的启发法的基础，对于人们的选择产生深远的影响（启发法就是前面章节提到的认知捷径）。

这两个启发法分别是可用性启发法（available heuristic）③和识别启发法（recognition heuristic）④，关于启发法如何在大脑中体现，各种争论中经常会提及发现它们的科学家（卡尼曼和吉仁泽）。作为营销人员，我所处的立场不需要站队去参加辩论，而这样的辩论会一直存在并且非常激烈。我不想证明哪一个更好，只是想说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明一下启发法是如何与人性相连的，它们又是如何影响选择，及如何能为营销所用。

可用性启发法由最容易进入脑海的事物驱动。它被认为是一种无意识的过程，无法进行控制。识别启发法是一条谨慎思考的规则；让你选择熟悉的、能识别的东西。通过让我们的认知关注这些标准，并忽略其他信息，大脑运转中的前意识部分能够在大脑系统仔细思考之前就对较复杂的选择做出精准的评估。不费功夫、最快进入脑海的事物推动了我们做出许多决策。识别启发法的另一种思考方式，是把它想成一条捷径，大脑只关注记忆中最容易获取的信息，过滤其他信息。关注熟悉的东西最快捷，这也是领导品牌这么难以推翻的原因。识别启发法是一种强大的力量，它让我们抽取最熟悉的记忆，并在大部分的时间里忽略其他的选择。但是，识别启发法让我们能够做出快速和直观的选择，并且这些选择往往与那些经过详细且理性分析得出的选择一样准确。

在很多情况下，识别启发法是迅速制定出“最佳”选项的好办法，也是用来预测体育比赛输赢的一种极佳的拇指法则。在《直觉》这本书中，吉仁泽引用了一项德国的研究。研究人员询问业余网球选手（在当地俱乐部打网球的人）和非专业网球选手（像普通人一样只是把网球当作一种兴趣），是否认识 2003 年温网男单比赛初赛的 112 名参赛选手。⑤ 事实证明，其中包含的准则非常精准地预测了比赛结果——在 72% 的比赛中，业余网球选手认识的参赛选手击败了他们不怎么认识的选手；在 66% 的比赛中，网球外行认识的参赛选手击败了他们不怎么认识的选手。使用这两个群体的认同得分来预测输赢，跟网球专业人士协会（ATP）使用个人排名来预测比赛结果一样准。网球专业人士协会使用两种个人排名顺序来预测，准确率分别为 66%（ATP 排名）和 68%（ATP 锦标积分）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在选择奢侈品方面，识别也可能带来有趣的效果。在畅销书《花费：性别、进化和消费者行为》（*Spent: Sex, Evolution, and Consumer Behavior*）中，进化心理学家杰弗里·米勒(Geoffrey Miller)写道：“……所有的广告都有两类观众：潜在的产品买家和潜在的产品看客。产品看客会将各种想要的性状与产品联系起来。产品越昂贵、越独特，看客越多，买家越少。”

米勒充满洞察力的观点是，人们买奢侈品的原因主要是奢侈品的价值在其他人那里也能被识别和理解，而不是因为这些奢侈品本身质量上乘。

一些进化心理学家，包括米勒，认为奢侈品是性选择的标记。我们珍视美丽和稀有的事物，代表的是想要别人珍视我们自己。但是，这依赖于其他人熟悉这些“标记”。

因此，奢侈品牌不仅常常出现在潜在购买者的视线中，还会推广给更广泛的公众，因为它们存在的大部分的理由就是影响发烧友和支持者。劳力士被人广泛熟知是因为各种名人广告，赞助高尔夫球和网球赛事等，如赞助美国网球公开赛和温布尔登网球公开赛，推广范围都超过了其潜在的用户群。与詹姆斯·邦德长期合作让阿斯顿·马丁这一品牌被永远也买不起这种车的人熟知，显然就让买得起的人知道，他们能够在他人心中留下深刻印象。

但是，这也存在着扭曲……

人的行为充满了矛盾和悖论。行为经济学家经常认为人类，甚至是个人，是前后矛盾的。不仅是指言行不一，我们的一些认知机制似乎也相互矛盾。我经常会想起小时候喜欢看的连环画《数字头脑》（*The Numskulls*）。讲了一群大头、细肢的小矮人，他们住在人类的头脑里，每一个小矮人控制和维护着头脑的一个部分——耳朵、鼻子、嘴巴、眼睛、大脑，各个“部门”之间还能进行通信对话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“大脑”是总司令，他管理着其他小矮人，确保人类能够面对每一天的生活挑战。这是一份全职工作。我们的认知机制和先天行为似乎跟这些小矮人有点像。它们都试图帮助人类（我们）达成一个目标（即做出感觉良好、高效和有效的决定），但它们的方法有时似乎会发生冲突。有一个很好的例子，说的就是首因效应（primacy effect）（认为初始事件重于后续事件的倾向）和近因效应（recency effect）（认为近期事件重于早期事件的倾向）之间的矛盾。

对我来说，这些明显的矛盾不过是再次强化了我之前所说的观点——在市场营销和商业中运用决策科学没有金科玉律。一切都取决于情境，虽然我们不理解情境为什么会激发某种认知机制，但是，把行为原则应用于市场营销，关键就是接受这些矛盾的存在。

我有时会用下面的方法来解释这些矛盾。想一想，你正在黑暗的车库里寻找一个小物体，例如一颗螺丝钉，你可能会使用手电筒，睁大眼睛查找周围。突然，车库门打开了，阳光一下子洒进来，你改成眯着眼睛继续搜寻。在第一种情况下，你试图最大化光源的效果；第二种情况，你则是将光源的效果最小化。这些相反的“策略”都服务于相同的目标——寻找螺丝钉，只是由于环境不同，“策略”自然也就不一样。认知机制也以相同的方式发挥作用。

在研究人类行为的本能方面，我们会遇到许多这样的悖论。其中一个悖论是，直觉受熟悉度吸引，同时我们也本能地受惊喜和新奇的吸引。

这一特点解释了为什么人类具有持续的创造力，而且它也是营销的一个重要组成部分。如果成功的营销只需要提高品牌的熟悉度来实现，那我们只要扔钱给知名媒体，遵循这样的策略，发挥熟悉度的力量，自动就能达到营销效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去年年初，我们成立了一个团队，和李维斯的首席营销官耶恩·赛（Jen Sey）回顾了 30 年来李维斯最好的电视广告。这些广告都非常棒，其中有一些由世界著名的广告机构创作。每个广告都很有创意。中场休息的时候，赛说：“你知道吗，有趣的是，这些广告真的很管用，虽然内容几乎是陈词滥调。几乎是陈词滥调……但它们又都不是！”

赛说出了一些深刻的道理。成功的广告用熟悉感来吸引我们，在某种程度上，广告也给我们提供了全新的视角。博达大桥广告公司的全球首席创意官乔纳森·哈里斯（Jonathan Harries）看过的广告可以说比世界上任何人都要多，他把这种现象称为“熟悉又有些不同”，并认为这是广告行业创造好作品时的一个共同特点。

哈里斯的观点也得到了学术研究的支持。斯图尔特·夏皮罗（Stewart Shapiro）和杰斯珀·尼尔森（Jesper Nielsen）2013 年在《消费者研究》（*Journal of Consumer Research*）期刊上发表了一篇论文。⑥ 文章一开始先是对事实的一个简短声明或者说保守陈述，而我的整个职业生涯都在与这一事实对抗：“消费者往往缺乏对待广告的积极性。”夏皮罗和尼尔森提出了一系列有趣的想法，这些想法与正常的营销惯例截然相反。营销公司以及广告公司的典型做法是投放尽可能相似的广告。只有初始投放的广告无法达到宣传效果，或者广告要加入新的内容时，才会更换新广告。在本章中我一直想告诉你（你一直在阅读）的是，营销公司和广告公司这样做似乎是有道理的。越熟悉的东西越好，对不对？如果真的是这样的话，确实每次看到的广告都是一样才是最好的。但是，夏皮罗和尼尔森的实验结果恰恰相反。他们给研究对象展示了一系列广告，在多次展示的过程中，每个广告都做了一些小的修改。这些变化都是比较简单而又无关紧要的调整，比如说把产品标识或产品说明从一个角落移到另一个角落。他们还展示了其他一些广告，这些广告在反复的展示中没有做过任何改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变。在其中一个实验中，广告的标识移来移去、变换位置，而隐藏式测试显示参与者对这些广告的反应比较迅速，报告还说参与者觉得这些广告中的标识更加醒目，比标识留在相同的位置更有吸引力。在另一个实验中，广告中的标识和其他元素都做了调整，与广告中一成不变的产品相比，它们也受到了更大的关注。在这两个实验中，受访者都不自觉地意识到标识或说明的位置发生了变化。

传统的营销观念认为破坏是一件好事。因此我们很容易认为，有效的破坏来自一些不寻常、不熟悉的东西，从而能吸引人们的注意力。可是，有一些非常熟悉的事物，比如名字，一样能够很好地吸引人们的注意力。

认知神经科学中有一个著名现象叫作“鸡尾酒会效应”，表示的是熟悉和相关的事物会受到人们的重点关注。即使我们同时听到很多个声音，比如在拥挤和嘈杂的聚会上的各种交谈声，仍然能够很轻松地进行连贯的对话，原因是我们会选择性地关注于相关的听觉流（在这种情况下，就是对话），并忽略所有其他的听觉信息。虽然我们并没有很积极地去关注其他听觉信息，但是也没有真正地忽略它。测试鸡尾酒会效应（更专业地讲是“两耳分听”）的实验展现出了惊人的发现。例如，相同的单词可能被一遍又一遍地重复（如 50 遍！），我们依然不会注意到它。不管这个声音是男声还是女声。但是如果有人喊我们的名字，即使只有一次，我们也能立即听到它。就像我们在鸡尾酒会上，如果听到自己的名字，就会立即停止交谈，去看看是谁在喊我们。

虽然市场营销目前的趋势认为“让我们用破坏性来获得人们的重视，然后用熟悉度和相关性来维持人们的注意力”。这种观点实际上所起的作用可能与想要的效果相反。熟悉度会引起我们关注，但令人意想不到的破坏性可以让我们持续关注。试想一下，在一个鸡尾酒会上，我无意间听到“你的裤子着火了！”然后听到：“马修·威尔科

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克斯！”另一种情况下，我听到有人在喊：“马修·威尔科克斯！”接着又喊道：“你的裤子着火了！”第二种情况会让我更注意我着火的裤子。

在过去的 15 年里，我曾与一些视频游戏公司合作。视频游戏设计师非常了解熟悉度的作用，但是要让人们持续地玩游戏还需要一些更具挑战、令人惊奇的想法。他们常常形容最好的视频游戏是“易玩难掌握”。

有一些证据表明，惊喜的力量不仅仅捕捉我们一心一意的注意力。当登机或是入住酒店时，升舱和换更好的房间会让我们获得意外惊喜。这样的高兴似乎并不仅仅来自于感觉受到优待。

事实证明，大脑把惊喜当作制定正确决策的有用、有价值的信息。我已经说过人类何以延续至今：我们的祖先做出的好决策多过坏决策。那么，什么是“好”决策呢？它可以用多种方式来定义。经济学家会说一个好决策是理性的决策，而神经学家和心理学家会说好决策是可以获得最大限度回报的决策。大脑把新奇的或者令人惊叹的信息当成一种特殊的奖励。⑦新东西引诱我们去调查，让我们感到一股探索新环境的冲动。虽然我们都有自己喜欢的品牌或产品，无论是啤酒、除臭剂还是水果，但是依然会时不时地挣脱习惯的束缚去尝试不同的东西。大脑进化过程中，探索新奇事物能帮助我们避免不良后果，有时甚至让我们得到更好的结果。直到现在，我们还在这么做。

我们喜欢熟悉度及其奖励；我们开拓自己的所知。但是，我们不自觉地会被未知吸引，去探索其他有潜在回报的选择，着眼于如何平衡开拓和探索的实验催生了匹配律（matching law）。⑧

走在迷宫中的动物如果向右拐，80% 可以得到奖励，而向左转只有 20% 的概率能得到奖励。你可能认为动物会一直向右转，毕竟右转得到奖励的概率是左转的四倍，所以为什么不右转呢？但实际情况

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是，动物右转的次数约为 80%，左转次数约 20%，选择取决于奖励的大小。匹配行为不仅发生在动物身上，实验中也观测到人类也存在这样的行为。⑨

用进化论来解释匹配律，是因为多样性，只依赖一种资源是一种糟糕的生存策略。就营销而言，这种解释支持拜伦·夏普（Byron Sharp）在《品牌如何成长：营销者不知道的事情》（*How Brands Grow: What Marketers Don't Know*）⑩一书中的观点，在这本书中，夏普认为忠诚度是营销者的梦想，而不是消费者的现实。夏普从英国的数据中得出，72% 喝可口可乐的人有时也会买百事可乐。他认为，忠诚只是市场份额的一部分。正如一位评论家所说的，如果营销者想要忠诚，“他们应该买一条狗”。⑪

对单一资源的忠诚是一种依赖。习惯性地避开依赖，促使人类离开熟悉的区域，坚持探索陌生的事物。如今，我们在面临能源地缘政策时还会遵循这一条，我们的祖先每一天都是这样做的。我们可能继承了这样的心理捷径，它促使我们尝试多样性。但是，依赖同一个来源也是另一种捷径，一条通向灭绝的捷径。

多样性是选择的一个因素，在食物的选择上更是一项显著的特征。《消费本能：汉堡、法拉利、色情片以及送礼所揭示的人性》（*The Consuming Instinct: What Juicy Burgers, Ferraris, Pornography, and Gift Giving Reveal about Human Nature*）是一本从进化心理学的角度来观察消费行为的好书。书中，作者加德·萨阿德（Gad Saad）⑫指出，多项研究表明，当提供多种多样的食物时，我们吃得更多（包括一项多样性促使人多进食而与食品味道或营养价值无关的研究——人们在面对多种颜色的 M&M 巧克力豆时，吃得更多⑬）。

在此基础上，萨德进一步增加了两点原因，解释为什么谈到食物的选择时，我们渴望多样性：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

……寻求食物多样性的演变与两个不同的机制有关：（1）最大化获得多样营养元素的可能性和（2）最小化从单一食物源摄取过多毒素的可能性。

正如趋向舒适的熟悉区域是本能一样，偶尔寻求多样性和新体验也是本能。

成功践行“熟悉的扭曲”这个悖论，品牌就可以与公众建立起深厚的渊源。每当节日的时候，谷歌会根据节目的属性改变“GOOGLE”这个单词，即在熟悉的名字上改变布局，让人产生新鲜感和意外，这种做法能够让我们感到愉悦。2012 年，博达大桥广告公司（FCB）和 360i 数字公司策划了“奥利奥每日一扭”，庆祝奥利奥 100 岁生日。当时，我们并没有走怀旧路线。广告宣传最初刊登在奥利奥的脸谱网（Facebook）页面上，然后被广泛分享。广告宣传让奥利奥这个美国人最熟悉、最喜爱的产品给当天的新闻故事增添了异想天开的注解。这个想法本身就是一种“熟悉的扭曲”，自此，奥利奥的电视广告也围绕着“扭一扭、舔一舔”展开。

在 100 天的庆祝活动中，每一天都以标志性的奥利奥作为画布，捕捉与那一天有关的新闻故事。有一天，奥利奥用彩虹馅料庆祝同志游行；另一天，为了纪念火星车成功降落火星表面，奥利奥在红色的奶油馅上做出了轧过的轨道痕迹；还有一天，奥利奥上出现了鲨鱼的锯齿形咬痕，纪念探索频道的鲨鱼周。

营销者的工具箱

• 仅仅因为觉得熟悉，我们就会感到更积极。要维护品牌在公众眼中的形象，不能仅限于让别人认识它，还要让人们喜欢它。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 熟悉度也推动了我们的选择：仅仅因为认识某事物，或者让它迅速地浮现在脑海中，就能够让人们更容易选择它。

• 我们还有一种乐于探索和期待惊喜的本能。惊喜就像一种特殊的奖励——大脑把它们当成正确做出未来决策的关键因素。完美的营销应该善于平衡惊喜和熟悉度的融合，相关却又出乎意料，或称为熟悉的扭曲。

专业人士的读后感言：

• 看完本章，我产生了这样一个想法……正是因为扭曲才提醒你为什么熟悉度很重要。

• 行为经济学常常被视为营销的一个战术工具，但是这一章勾画了伟大品牌为什么能够成功，这一点很重要。

① Zajonc, R.B. (1968) “Attitudinal Effects of Mere Exposure.” Journal of Personality and Social Psychology 9: 1-27.

② Monahan, J. L., Murphy, S. T., and Zajonc, R.B. (2000) “Subliminal mere exposure: specific, general, and diffuse effects.” Psychological Science 11: 462-466.

③ Tversky, A., and Kahneman, D. (1974) “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases.” Science 185: 1124-1131.

④ Goldstein, D.G., and Gigerenzer, G. (2002) “Models of Ecological Rationality: The Recognition Heuristic.” Psychological Review 109: 75-90.

⑤ Serwe, S., Frings, C. (2006) “Who will win Wimbledon? The recognition heuristic in predicting sports events.” Journal of Behavioral Decision Making, 19: 321-332.

⑥ Shapiro, S.A., Nielsen, J.H. (2013) “What the Blind Eye Sees: Incidental Change Detection as a Source of Perceptual Fluency.” Journal of Consumer Research 39: 1202-1218.

⑦ Kakade, S., Dayan, P. (2002) “Dopamine: generalization and bonuses.” Neural Networks 15: 549-559.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⑧ Herrnstein, R. J. (1974) “Formal Properties of the Matching Law.” Journal of the Experimental Analysis of Behavior 21: 159-164.

⑨ 在篮球运动员的投篮方式选择中，匹配律是显而易见的。Vollmer, T.R., and Bourret J. (2000) “An Application of the Matching Law to Evaluate the Allocation of Two- and Three- Point Shots by College Basketball Players.” Journal of Applied Behavior Analysis 33.2: 137-150.

⑩ 本书出版于 2010 年，由南澳大利亚大学的营销研究中心（Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science）的负责人拜伦·夏普写作，并成为近年来市场营销类的热门书籍。在本书中，夏普批判了很多传统的营销思维，其中否定的一条就是品牌的优势和增长可以来自于部分最忠诚的购买者。

⑪ 对于《品牌如何成长》一书的精妙总结，可以查看 http://brandgenetics.com/how-brands-grow-speed-summary/，但是你也可以买一本书看看，绝对值得一读。

⑫ 加德·萨阿德是康考迪亚大学进化行为科学和达尔文消费学的研究主任。

⑬ Kahn, B.E., Wansink, B. (2004) “The Influence of Assortment Structure on Perceived Variety and Consumption Quantities.” Journal of Consumer Research March, 30(4): 519-533.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 6 章
分享就像病毒，能够感染他人

> 衡量人们会怎么做，最好的指标是他们接收到的来自别人的信号。

多年来，我一直坐在双向镜的一头，观察着玻璃另一头的焦点小组，他们来自欧洲、亚洲、北美洲和南美洲。我看过数千人解释他们为什么选择所用的宠物食品、信用卡、视频游戏、企业办公系统、牛仔裤或汽车。

但是，我只听少数人说过，他们做出的选择是因为别人也这么做。这与维姬·约翰斯（Vicky Johns）的经历相符。约翰斯是定性研究中心（QRC）的共同创办人，她主持和观察的焦点小组比我吃过的晚餐还多（这肯定不是夸张）。于是我问她，人们会把自己的购买决定归因于他人的选择吗？“几乎从来没有。”约翰斯说，“即使有时明显他们做出的选择是参照了别人，也会找其他理由来解释自己的决策。”

从他人那里接收到的信号对我们的选择产生了深远的影响，即使我们不承认或没有察觉。基于别人的做法做出决策是一个很好的快捷方式，效果也一直不错。这种行为策略超越了人类大脑的进化，动物王国上上下下都会这么做。这个快捷方式超越了人类的本性，是自然界共有的属性。

如果你曾试图接近野生鸟群，可能有过以下几点体会。当你朝着鸟群走出前几步的时候，有一两只鸟会飞走，其他的会继续留在原

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地。当你再靠近一点，更多的鸟会飞走。几秒钟后，整个鸟群都突然飞走了。让大部分鸟飞走的，并不是你的直接威胁，而是对其他鸟的行为的反应。其他鸟飞走已经被鸟类当成危险信号。包括人类在内的几乎所有的动物，他人的行为是显示某件事物是威胁还是机遇的最佳指标。鸟被吓跑还有一个反向场景。你在公园长椅上吃三明治，肯定会吸引大量的鸽子或海鸥。开始只有一两只，但在几分钟之内你就被团团围住。第一只鸟被食品吸引，而其他鸟是受到了第一只鸟的影响。

大自然的脉动就是顺应市场

像其他动物一样，人类也在不断模仿他人的行为。虽然还有很多其他线索，但其他人的行为是我们应该如何行动最有力的指导。比起鸟类起飞这样大规模的明显活动，人类发出的信号和线索往往要细微得多。稍纵即逝、轻微的面部表情都揭示了他人的感受，而我们从中知道应该如何行事。

英国广播公司在 1987 年曾经播出了演技大师迈克尔·凯恩（Michael Cain）的讲座，他讲到了面部表情在电影表演中的重要性。舞台演技更多是用手势和声音的变化来传递角色的感觉，电影则记录了每一个细微的面部表情，并把这些信息传递给观众。微微扬起的眉毛、瞬间收紧的嘴唇，它们传达的情感很难用对话方式做到。电影的非凡创造让人难以置信。从怪物袭击曼哈顿到小行星冲向地球，这些场景看上去都那么逼真。但是，相比这些令人瞠目结舌的幻想，我常常在想，电影持久的吸引力在于它能够忠实地记录和传递微妙而简单的面部表情，观众可以立即感受其中的情感意义。

我们在做广告和市场营销时，很容易忽视非语言线索的力量。艾伯特·梅拉比安（Albert Mehrabian）是非语言沟通方面的专家，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过实验① 得出，我们喜不喜欢某个人，55% 取决于他的面部和肢体语言，38% 取决于语音语调，只有 7% 是因为语言表达。虽然“93% 取决于非语言因素”这一结论经常被误用，并且结论本身也存在争议，但在许多情况下，非语言因素确实比实际所说的话传递了更重要的信息。在市场营销和广告行业中，我们往往把重点放在词语上，面部表情则直接留给片场上的导演，但就观众而言，面部表情比语言文字更加意味深长。对于客户和机构来说，广告的非语言线索相当于销售业的黄金和电影界的戛纳奖。

美国近年来最受欢迎的广告是大众的“原力”或“迷你达斯”。这则广告展示一个小男孩打扮成达斯·维德的样子，对着家里无生命的物体使用“原力”。他努力尝试，但每失败一次，就变得更加沮丧。最后，他把“原力”用在他父亲刚刚停在车道上的大众帕萨特汽车上，让他高兴又惊奇的是，发动机突然像复活了一样启动。镜头切换，我们发现其实是他的父亲在厨房按下了汽车遥控按钮。这则广告中没有对话，但我们完全能够理解，特别是父亲挑起眉头的那一幕。2008 年以来，神经营销公司金沙研究（Sands Research）每一年都会发布当年超级碗中播放的每一个广告的神经生理反应分析。2011 年超级碗期间播出这则大众汽车的广告时，观众的评价比其他任何广告都好。专家给出了很多理由，解释为什么这则广告如此具有情感、吸引力，这么引人入胜，但就个人而言，我不会低估挑眉头这个微小的动作，正是这个完美的姿势定格带来了巨大的反响效果。

有一项研究调查了慈善广告中的面部表情，并且进一步揭示了广告中人们的表情是如何影响观众的。② 除了可以简洁地传递心照不宣的含义，面部表情还可以引起一种感觉转移，叫做情绪感染（emotional contagion）。悲伤的面孔让人感到难过，但也会让人捐献更多——当广告向人们展示一张悲伤的面孔时，人们的平均捐赠金额为 2.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

49 美元；展示幸福的表情时，人们捐赠了 1.37 美元；展示一张毫无表情的面孔时，金额是 1.38 美元。

30 年来，对面部表情的研究已经非常全面。有研究显示，人的大脑就像是专门的脸部检测仪，它和面部表情的处理、情感的产生密切相关。神经科学指出大脑中有一个区域，称作梭形脸部区（Fusiform Face Area，FFA），会选择性地对脸部做出反应③，能够在小于 200 毫秒的时间内快速地辨认出一张脸。④美国达特茅斯学院保罗·惠伦实验室使用磁共振成像技术后发现，大脑活动模式对不同的面部表情出现了重复。⑤惠伦和他的同事发现了扁桃核的活动。前文我们讲过，不知你是否还记得，扁桃核是大脑参与情感反应的区域，能够辨别很多面部表情。健康扁桃核对恐惧和愤怒的表情反应尤其明显。仅仅是看眼睛，扁桃核就能辨别出哪个是恐惧、哪个是愤怒！⑥

此外，还有强有力的证据表明，面部表情是天生的，而不是后天习来的。神经学家戴维·松本（David Matsumoto）在两个完全不同领域担任老师：一方面，他是旧金山州立大学的教授，研究面部表情、非语言行为、微表情；另一方面，他还是柔道黑带七段，是加州埃尔塞里托东湾柔道研究所的所有人和主教练。

松本在一项研究中融合了他在这两个领域的兴趣，⑦将 2004 年雅典奥运会柔道运动员和 2004 年雅典残奥会盲人柔道运动员做了比较。两项比赛发生在同一地点，只是时间上后者比前者晚举行一个月，都是观察决赛中的运动员（或柔道运动员）。

比赛中，研究人员在相同的三个时间点拍摄了照片——比赛刚结束时、领奖时以及在领奖台与其他获奖者合影时。在这项研究中，松本研究了三类运动员的面部表情：视力正常、非先天失明和先天失明（在残奥会上，盲人运动员会被确定为先天失明还是非先天失明）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

松本发现，视力正常和盲人运动员的面部表情差异可以忽略不计，先天失明和非先天失明运动员之间的表情差异也不大，明显地表明了面部表情是与生俱来的。

这项研究最显著的发现是，先天失明的运动员在夺得金牌后展现出了“杜氏笑容”（这是一种几乎无法假装的微笑，它不仅使用嘴角的肌肉，同时也使用了眼角的肌肉），获得银牌的运动员则展现出了有礼貌的“泛美笑容”（这个命名来自于如今已经倒闭的泛美航空公司的空姐）。面部表情不仅传送着原始的情感，也是更为复杂的社会信号。

虽然面部表情表明了他人的感受，它同时也是我们如何做出反应的信号。其他人在看什么是我们应该看什么的直接指标。

从小开始，我们似乎就会关注别人在看什么。一项关于共同注意力(joint attention)的研究表明，通过注视某一物体，成年人能让婴幼儿也注意这个物体。⑧眼球追踪研究表明，成年之后，我们依然会这么做。有一个实验中使用了一则广告，广告中显示有模特的脸（和头发）和一瓶洗发水。其中一个版本的广告，模特直接正视摄像机。在另一个版本中，她用眼睛望着角落里的洗发水瓶。人们观看第一个版本的广告时，目光聚焦在广告词和模特的脸上。第二个版本，人们的目光则聚焦在广告词、模特的眼睛和洗发水瓶上。

在一个类似的实验中，澳大利亚可用性测试和用户体验专家詹姆斯·布里兹（James Breeze）测试了两则广告，都是在婴儿旁边放一堆尿布。第一则广告中，宝宝正对着摄像机，第二则广告中，宝宝则凝视上方，就像是在看广告标题一样。对于第一则广告的眼球追踪现实，热点是宝宝的脸。第二则广告，眼球追踪的热点则是宝宝凝视的广告标题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他人的力量：合群比你想得更重要

社会规范是对适当行为的预期，社会偏见如从众效应（bandwagon effect），是指他人的行为引发的行为影响。它们能够巩固现有的行为，并且能提供关键的因素带动行为改变。一些调查能耗行为的应用性实验显示了从众效应的存在。其中有一个实验比较了相邻人群的能耗，比如你的能耗和你邻居的能耗，这类信息被称为描述性社会规范（descriptive social norm）。并运用有效的指标来判断你的能耗是合意的还是不合意的，不合意的能耗称为禁令性社会规范（injunctive social norm）。⑨研究中采用了简单而有效的符号来表示合意和不合意：笑脸☺代表合意；哭脸☹代表不合意。描述性社会规范减少了平均水平以上家庭的能耗，增加了平均水平以下家庭的能耗。然而，当禁令性社会规范（笑脸或哭脸）与描述性社会规范组合之后，平均水平以下家庭的能耗并没有增加。另一项研究则调查了从众效应如何调节用水量，发现从众效应效果是短暂的⑩随着时间的推移，行为变化出现减弱，慢慢回到以前的行为上去，渐渐又成为用水最多的家庭。

研究能源消耗的科学家，还研究了人们住酒店时如何处理使用过的毛巾。这也给理解人类的天性提供了一些佐证（人类活动往往揭示了选择的基础，这是非常美妙的事）。

美国的酒店、汽车旅馆以及其他寄宿处消耗了大量的水。美国环境保护署估计，它们的用水占商业用水和机构用水总量的 15%，⑪占全美供水量的 2.5%。这不仅给公共供水系统带来了沉重的负担，也是酒店经营者的财务损失。其中，洗衣消耗的水量占酒店用水量的第二，为 17%。

所以，酒店把节水作为控制成本的一个部分也就毫不奇怪了。这也是为什么几乎在每个酒店的浴室，你都会看到类似“希望您循环使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用毛巾”的标语。这些标语关注的是清洗酒店毛巾和床单会消耗大量的水，会对地球产生影响。于是用标语请你“出一份力”，它们依赖个人赋权，希望个人以此为动力，能将毛巾放回毛巾架上，而不是浴室的地板上。总的来说，个人赋权是一种很有效的方式，很多客人选择在住店期间至少重复使用一次毛巾。

但是，决策科学的研究表明，存在比个人赋权更有效的方法。这种方法不用恳求客人保护环境、保护地球，理性地来说也更具操作性，特别是考虑到建议把毛巾放回毛巾架上既不需要客人付钱也不需要花多少力气。研究人员贴出了其他客人怎么做的标语，以此来测试。这正是描述性社会规范的一个案例。

在一项实验中，研究人员随机在酒店一半的客房内放置了一张呼吁保护环境的卡片，并以这些房间作为参照对象。在剩余的另一半客房内，放置了另一张卡片，上面写道：在酒店住宿期间，大部分宾客曾经不止一次地重复使用毛巾。主要研究人员诺亚·戈尔茨坦（Noah Goldstein）在他的博客“今日心理学”上发布了研究结果：“看到重复使用毛巾卡片的客人，比看到标准环保信息的客人更愿意重复使用毛巾。前者重复使用毛巾的人数也要比后者多出 26%。”

在第二个实验中，研究人员又进了一步。这次告知客人的消息，是以前住在这个房间的大多数客人在住宿期间会至少重复使用一次毛巾。在措辞上的这个微小变化导致重复使用毛巾的客人人数比参照组增加了 33%。

对酒店毛巾进行的这项研究是社会学的经典案例，它与营销也息息相关。其中，有两件事值得一提。一是强大的社会认同，它促使人们更容易做出目标行为（虽然是在特定状态下）。二是我个人的观察和挫折。从 2009 年得知这项研究后，我就特意留意过所住的每一家酒店（有超过 100 家酒店，从独立酒店到大型连锁酒店，从欧洲、北美洲、南美洲到亚洲都有）。这些酒店中都以环境保护为理由提醒宾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

客重复使用毛巾。我看到的卡片上不是北极熊就是亚马孙雨林的鹦鹉，从来没有一张卡片提及他人的行为。

很多人都会忍不住把社会认同看成是大规模市场营销的万能工具，甚至奢侈品和时尚产品也把它作为理想的营销方法，但是社会认同并不是万能的。

20 世纪 90 年代末，很多美国人可能都会熟悉电视上的一系列 GAP 广告，这些广告都是在一间白色的演播室里录制，主角是三四十个穿着相似服饰的魅力年轻人。在“摇摆卡其”的广告中，所有人都穿着 GAP 的卡其色衣裤，配合着路易斯·普莱玛（Louis Prima）的歌曲《跳跃、牛仔舞和喊叫》（*Jump, Jive, and Wail*），跳着“林迪舞”。这一系列的后续广告中，GAP 明确地使用了社会认同。这些广告都很类似，人们都穿着差不多的衣服，广告末尾的标题写着“每个人都在穿背心”“每个人都在穿灯芯绒裤”或是“每个人都在穿皮衣”。广告播出后，仅在 9 个月的时间里，GAP 的股票价格翻了一倍多，这与当时的这一系列广告息息相关。

奢侈品营销也能使用社会认同，特别是在一对一数字营销的离散背景下使用效果会更好。葡萄酒协会就是一个非常成功的案例。这家俱乐部于 1874 年在伦敦成立，是世界上最古老的葡萄酒俱乐部，它非常有名，并且只有通过邀请才能加入。葡萄酒协会在官网上设立“畅销”葡萄酒专栏，列有多少人选择了这些“畅销”的葡萄酒，对于葡萄酒这种分类复杂的产品，这样的信息提供了客观的保证。亚马逊网站也同样使用了社会认同，它会显示“买这本书的人同样也买了那一本书”这样的信息。

社会认同甚至会“规范化”私人的社会行为，就像呼吁父母跟自己的孩子讨论性知识，父母就会更多地这样做。[12] 最近的一项研究利用公益广告呼吁家长“跟你的孩子聊聊性知识，其他人都在这么做”。他们在广告牌、电视和广播中同时登出了广告。这项研究运用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

社会规范来改变个体交流，特别是父母和孩子之间的一对一对话。要影响行为变化，社会规范在使用上就要更多地和行为相关。社会媒体提供了扩大个性化沟通的方法，无论是自定义消息（还记得“在这个房间里”比“在这家酒店里”效果更好吗？），还是人们在自己的社交网络上张贴自己的行为。

流行很重要（在大多数情况下）。大多数人都知道这一点，无论我们把它叫作从众心理还是从众效应。表现出很多人都在做你想让他们做的事情，已经被证明能够改变他人的行为，比如多次使用酒店毛巾和选择航空公司。这个快捷方式是我们观察别人之后的一个直观反应，它在远古时代适用，在今天也适用。如果我们的祖先看到很多人都从一个水坑里饮水，就可以得出这是一个相对安全的水源，而祖先的经验成了我们的本能。但是，使用从众效应时也需要谨慎，它通常在人们寻求安全和规避风险时比较管用，在吸引眼球方面并不灵（我们会在第 12 章讨论这一话题）。

别人都在做！告诉人们其他人（尤其是跟他们相似的人群）都在做某件事情，是一种非常具有说服力的方式。即使只是一个简单的声明，“大多数同龄人/同地区的人都在做……”或者“越来越多的人都开始做……”也非常有效。

罗伯特·西奥迪尼是这样解释这种说服力的：

> 如果我们不确定该怎么做，一个最基本的方法就是看看身边跟我们一样的人正在做什么。我曾读到过一本中国杂志上的文章，其中写道，餐厅经理在一些菜品上标明“本餐厅最受欢迎”，就会瞬间提升 17%～20% 的点单率。你都不需要花费任何金钱，也不用去说服别人，只要点出“很受别人欢迎”就能驱动人们，并立即提升 17%～20%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

菜单的效果证明了西奥迪尼的一个准则，即我们的直觉“告诉我们，如果我们看到一种行为别人正在做，那么这种行为就是正确的。”

正如研究案例显示的，它能达到的效果不仅仅是增加销售。想一想你可以用它来改变行为，改善你的事业。酒店毛巾的研究中，研究者使用社会认同让更多的酒店宾客重复使用毛巾，仅仅依靠一张卡片，告诉客人别人都是这么做的。鼓励酒店宾客重复使用毛巾不仅可以提高酒店利润，也能够更加环保。跟我们合作的电子商务部门发现，他们的产品退货率在不断上升，虽然比率不大。我认为，这是因为 Zappos 之类的网络零售商正把退货变成一种社会规范。于是建议他们进行一个小测试，在盒子里放上一张感谢卡片，写上“大多数客户第一眼就爱上了我们的产品”（当然也清楚地写明如果他们不满意，可以无条件退货）。

营销人员也会错误使用社会认同而不自知。有时，我们很想让人们为某些事情产生愧疚感，但是却错误地认为“如果能证明他们的不理智，就可以让人们摆脱非理性或懒惰的状态”。不幸的是，这么做比不施加影响效果更糟。如果你不停地强调他们在做什么，或者他们不做什么，只会让人们做出相反的行为。⑬几年前，我在旧金山的家中收到过一封邮件，里面是这样写的：

> 加利福尼亚州只有 12% 的家庭购买了地震险。然而在未来的 20 年中，你的房子受到地震影响的概率达到 60%。

这条信息让我觉得，我是大多数没有地震险的家庭。尽管地震的风险很明显，但如果社会规范是没有保险，那么我就会觉得没什么大不了的，甚至觉得没有保险也是安全的（其中也受到另一种偏见的影响——乐观主义偏见。我们内心总是倾向于认为不好的事情不太可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发生在自己身上。也许我们小区的房子会在地震中损毁，但我的房子说不定会奇迹般地毫无损坏）。我们有一位金融服务领域的客户，他意识到如果鼓励人们做财务计划，他们的业务可能会受益。他想通过强调只有 17% 的人在做财务计划来做宣传。定性研究中消费者的反应甚至表明，这样说会激励人们做财务计划。但我们的建议是，这是他最不应该做的一件事，因为这样就让没有财务计划成为一种社会规范，让消费者感觉到没有计划看上去是一个好计划。我们建议他应该聚焦在制订财务计划的第一步是非常容易的事情。

但有时候，错误的东西也可以起到激励作用。流行的另一面是不公平。不公平驱使我们采取行动；当我们觉得不公平，就会做出直觉反应。在实验室中，我们采用最后通牒博弈研究不公平。第一个玩家跟第二个玩家分钱，例如他们俩要分 10 美元，第一个玩家准备把 3 美元给第二个玩家，自己拿 7 美元。如果这么分被第二个玩家接受，那么双方都可以拿到钱；如果被拒绝，任何玩家都拿不到钱。前脑岛是响应不公平的大脑区域之一。⑭⑮脑岛是一个复杂的大脑区域，至少可以这么说，脑岛的前部区域与愤怒、厌恶、痛苦、烦躁等负面情绪有关。某件事情不公平的认知会一直徘徊在脑海中，直到我们解决这个问题。

这种现象被称为不公平厌恶（inequality aversion），由恩斯特·费尔（Ernst Fehr）和克劳斯·施密特（Klaus Schmidt）创造了这个术语，内涵差不多就是它的字面意思。不公平感促使我们采取行动，产生愤怒和厌恶的感觉，这种不安会让我们做出一些平时不会做的事情。它克服拖延和习惯，让我们行动。就在几年前，数十万美国人更换了银行。更换银行似乎并不是什么大事，但是零售金融服务行业的营销人员认为这是一件大事，因为人一生中很少更换银行，一般都是搬迁或者结婚才会更换。但是，在 2011 年，美国的主要大银行，如美国银行开始向借记卡用户收取 5 美元的手续费，人们顿时觉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得银行是在欺诈，于是纷纷转向别的银行。2011 年的一份调查表明，将储蓄账户挪出大型银行的人数在 90 天内增加了 3 倍。⑯2011 年第三季度，美国在线 DVD 租赁商 Netflix 公司也遭遇了类似的命运，3 个月内 60 万订户取消了订阅，起因是这家公司增加了每个月的收费，客户认为这是不公平的做法。

毫无疑问，社交媒体放大了人们对银行和 Netflix 不公平的响应。“别人在做什么”可能是一把双刃剑，它能削弱你的竞争对手，也能减少你自己的利润收入。

社会认同非常强大，但不要以为在任何情况下它都能发挥最大效力。罗伯特·西奥迪尼谈到这一点时说，营销人员应该像侦探一样。正如大多数侦探小说一样，你在阅读过程中碰到的第一个嫌疑人很少是真正的凶手，你也应该意识到第一个进入脑海的行为准则不一定会产生最大的影响。就像一个优秀的侦探一样，你需要继续进行调查。

在这方面有一个很好的例子，来自于一组科学家在现实世界的实验。2010 年，英国政府的内阁办公室成立了一个名叫行为观察团队（Behavioral Insights Team，BIT）的政策部门。他们在公共政策，特别是与环保、慈善、健康福利有关的政策中使用了行为经济学。

如果你是英国居民，想身后捐赠器官，就要进行器官捐赠登记，因为他们将在你去世后，迅速用你的器官帮助需要的人。在英国，你必须明确地选择“同意器官捐献”（关于这一点我们在第 10 章中还会详细讲到），虽然 10 个英国人中有 9 个支持器官捐献，但只有不到 1/3 的人进行了器官捐赠登记。鼓励人们加入器官捐献的一个主要途径，是在驾照和车辆牌照管理局（DVLA）的网站上加一个广告链接，让人们在申领驾照和更新车险的时候顺便加入器官捐献。

行为观察团队于是进行了一个随机对照测试，访问 DVLA 网站的人可以看到 8 种广告中的一种，这些广告都是鼓励他们在申请驾照和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更新车险时注册器官捐赠。

第一则广告是对照组。它只是简单地倡议人们加入器官捐献登记。第二、第三和第四则广告采用了经典的社会认同呼吁：“每天有成千上万的人看到这个倡议，他们都决定加入器官捐献登记”。其中，第二则广告是文本信息，第三则广告在文本下面加入了 20 张照片，照片上的人物是登记器官捐献的人，第四则广告在文本旁边加上了器官捐赠组织的标志。

第五则广告采用损失原则，消极地写道：“每天有 3 个人因为没有足够的器官捐献而死亡”（我们将在第 8 章研究这种写法的意义）。第六则广告使用了积极的说法：“作为器官捐献者，你可以拯救 9 条生命”。

第七则广告采用了互惠原则：“当你需要器官移植时，会及时获得吗？如果是这样，请帮助别人。”第八则广告突出了意图（多数人支持器官捐赠）和行动（大多数人没有登记为捐赠者）之间的不协调，这一途径在运动、性健康、戒烟等领域效果甚佳。

英国《独立报》（*The Independent*）⑰的一篇报道认为行为观察团队采用社会认同的方法效果显著（我也肯定会赌这一结果，毕竟社会认同具有改变人们行为的强大力量）。

但是，结果却出乎意料。有两则广告与对照组相比，效果明显，但这两则广告都没有使用社会认同。事实上，使用照片的那则社会认同广告效果比对照组还差。行为观察团队的结果显示，第二成功的广告采用的是损失原则（“每天有 3 个人……”），但最终的赢家采用的是互惠原则（“当你需要器官移植时……”）。行为观察团队在文章中写道：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最成功的广告（互惠原则）显著提高了注册率。结果表明，这种表述可以每年增加 10 万左右的注册人数。

社会认同和社会规范的力量强大到令人难以置信；但是就像任何其他行为准则一样，你不能想当然地认为它适用于每一种情况。对于人类来说，没有战无不胜的真理。

营销者的工具箱：

• 社会认同是非常强大和直观的认知机制之一。想要使用这一机制有一个简单的方法，那就是通过展示你的客户或用户数量让人们感觉到你的流行度。

• 注意：不要无意间表达出很多人都在做你并不希望他们做的事，或者不在做你希望他们做的事情。这可能会适得其反！

• 我们从别人的面部表情中得到的信号可能非常微妙，但它们能直接影响我们的直觉。正如本章讨论的那样，人的面部表情是天生的，而且反应特别迅速。当然它们也很容易出错。（动画电影《极地特快》就是弄错面部表情的一个例子，美国有线电视新闻网 CNN.com 的一篇影评写道，不管科技有多么辉煌，电影似乎有点“令人毛骨悚然”，因为他们的技术无法捕捉眼睛和嘴角所要表达的情感。）如果你的广告或视频需要演员来传达情感，确保导演能够精准地抓住表情。不幸的是，那些能做到这一点的导演报酬并不便宜。

专业人士的读后感言：

• 我一直认为，别人在做的事情我也跟着做，是一种软弱的表现。现在我知道了这是在遵循一个高效、明智的策略！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 我刚刚制作完一些教学视频。我们花了很多时间讨论演员、服装和灯光，以及演员应该如何走动。但我们一次都没有谈到演员应该有什么么样的表情！

---

① “7%-38%-55%”法则是基于 1967 年的两篇论文，分别是“Decoding of Inconsistent Communications”以及“Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels”。

② Small, D.A., Verrochi, N.M. (2009) “The Force of Need: Facial Emotion Expression on Charity Advertisements.” Journal of Marketing Research December.

③ Kanwisher, N. (2010) “Functional specificity in the human brain: A window into the functional architecture of the mind.” Proc Natl Acad Sci 107(25): 11163-11170.

④ Ito, T.A., Thompson, E., Cacioppo, J.T. (2004) “Tracking the timecourse of Social Perception: The Effects of Radical Cues on Event-Related Brain Potentials.” Personality and Social Psychology Bulletin 30(10):1267-1280.

⑤ Whalen Lab Research summary: http://whalenlab.info/research-projects-fearful_angry.html.

⑥ Whalen, P.J, Kagan, J., Cook, R.G., F.C., Kim, H., Polis, S., Mclaren, D.G., Somerville, L.H., Mclean, A.A., Maxwell, J.S., Johnstone, T. (2004) “Human Amygdala Responsivity of Masked Fearful Eye White.” Science 306(5704): 2061.

⑦ Matsumoto, D., B. (2008) “Spontaneous Facial Expression of Emotion of Congenitally and Noncongenitally Blind Individuals.” Journal of Personality and Social Psychology 96(1).

⑧ Moore, C., Dunham, P. Joint Attention: Its Origins and Role in Development. Laurence Erlbaum Associate, 1995.

⑨ Schultz, P.W., Nolan, J.M., Cialdini, R.B., Goldstein, N.J., Criskevicius, V. (2007) “The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms.” Psychological Science 18: 429.

⑩ Ferraro, P.J., Price, M.K. (2013) “Using nonpecuniary strategies to influence behavior: evidence from a large-scale field experiment.” Th

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

e Review of Economics and Statistics 95: 64-73.

⑪ Howard, B.C. “Hotels Save Energy with a Push to Save Water.” National Geographic Magazine, December 24 ,2014.

⑫ DuRant, R.H., Wolfson, M., LaFrance, B., Balkrishnan, R., Altman, D. (2006) “An evaluation of mass media campaign to encourage parents of adolescent to talk to their children about sex.” Journal of Adolescent Health 38:298. El-298, e9.

⑬ Cialdini, R.B. (2003) “Crafting Normative Messages to Protect the Environment.” Current Directions in Psychological Science 12: 105-109.

⑭ Sanfey, A.G., Rilling, K.K., Aronson, J.A., Nystrom, L.E., Cohen, J.D. (2003) “The neural basis of economics decision-making in the ultimatum game.” Science 300: 1755-1758.

⑮ Corradi-Dell’Acqua, C., Civai, C., Rumiati, R.I., G.R. (2013) “Disentangling self-and fairness-related neural mechanisms involved in the ultimatum game: an fMRI study.” SCAN 8: 424-431.

⑯ “‘Bank Transfer Day,’ What Really Just Happened?” Javelin Strategy and Research Blog, January 26, 2012.

⑰ Wright, O. “How organ donation is getting nudge in the right direction: trial could pave way for 100,000 extra donors each year.” The Independent, December 21, 2013.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 7 章
充满诱惑的现在，遍布不确定性的未来

未来会发生的事，连续发生的事，以及人们刚刚经历的事，怎样决定了人们的选择和他们的感受？

试想一下，大约 20,000 年前，你的祖先 20 岁，他和同伴要养活整个部落。部落里的男性要外出狩猎，寻找维持生命的蛋白质；他们遵循原始人的饮食法（少谷物，少盐，主要以鱼、肉等蛋白质、不饱和脂肪酸和新鲜蔬菜水果为主）。狩猎是常规又危险的活动，你的祖先要使用智慧。如果他做出了正确的选择，就可以避开危险，得到食物，让自己和部落生存下去。但如果他做出了错误的选择，那么他有可能就会被打死或受伤，也可能得不到食物。他将无法生存，你也会消失。

追踪驯鹿的踪迹时，两米高的草丛中沙沙作响，他顿时停住，感到血液涌上额头的刺痛。他以驯鹿为目标的追踪被中断了，所有的注意力都集中在草丛里的杂音上。在那一刻，他最重要的行动是判断发出这个声音的东西是不是威胁。是对方将成为他的下一顿大餐还是他自己将成为对方的下一顿大餐？因为你的存在，而且正在阅读这本书，我们知道他做出了正确的选择。虽然他中断了原本的猎鹿任务，但是直觉还是给他也给你带来了好处。

这种中断就像 20,000 年后，你和你的配偶谈心、和你的老板讨论职业生涯，或者正在高速公路上开车的时候，手机突然振动或提示你收到了一封新的电子邮件。也许是公司人事部门转发的一封关于两个月内新增支出报告的邮件，也许是公司附近的一家三明治店推送了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一款新的三明治（很多店可以给邮件订阅者提供一定的优惠，而过去的六个月你一直忘了取消订阅）。尽管如此，你觉得非常想停下手头的事，甚至不想紧盯着眼前的路，而是想要拿起手机看看到底是什么信息。你真的不应该这么做，特别是在开车的时候。

我们经不住新鲜事物的诱惑。在处理事情方面，最新的往往是最吸引人的。我们会被最新的信息吸引住而分心，我们也更容易记住新信息，会过度高估它的重要性。一段经历的最后一部分，不仅会改变我们对整个经历的记忆，还会改变我们未来的行为。

让我们看一下记忆。从 1885 年赫尔曼·艾宾浩斯（Hermann Ebbinghaus）的研究开始，在广泛的心理学研究①②中都发现了系列位置效应（serial position effect）。它解释了为什么我们背单词的时候最容易记住列表底部的单词（近因偏差），也非常容易记住开头的单词（首要偏差），最难记住列表中间的单词。系列位置效应的一种解释是，我们更注重开头的单词，会花足够的时间把它们变成长期记忆，最后的单词则进入了对认知要求较低的短期记忆。中间的单词跨越记忆系统，没有被任何系统收录。被夹在中间，可能就无法走向突出或成功。

成为投标的第一个或最后一个广告代理公司，或者成为广告时段第一个或最后一个广告是有好处的。对认知比较有挑战的任务，你最好能够第一个出场；对于参与度不是特别高的活动，最后一个出场可能反而会成为第一。我曾在泰国工作，当时有一个客户的宣传战略就是买下主要竞争对手的广告牌。被动地接受广告牌信息对认知来说很容易，近因效应也会起作用，此时最后一个登上广告牌也许比第一个的效果更好。如果我当时知道这个效应的话，肯定会建议这个客户做相反的策略，让他的广告宣传更有效。

除了容易回想起来，最新获取的信息还会鸠占鹊巢，取代以前的信息。行为金融学领域提到最多的一招就是近因偏差（recency bia

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

s）。近因偏差让业余和专业的投资人都更加关注最近最新的信息，而忽视了可能更重要的旧信息。正是这种偏见使得投资者和商业决策者根据最新的事态发展做出下意识的反应，而不是根据长期目睹的更稳定的因素作出反应。

贾森·茨威格（Jason Zweig）在《当大脑遇到金钱》（*Your Money and Your Brain*）一书中写道："对概率的估算不是根据长期的经验，而是依据极少数的最新成果，这是人类的本能倾向。"最后发生的事情会影响整体，不管是交响乐的最后一个乐章、电影扣人心弦的结局、销售人员的最后一场介绍，还是医疗程序的最后一步，都是如此。

例如，多亏了镇静剂异丙酚的广泛使用，如今的结肠镜检查筛查不再是痛苦和不舒服的过程了。1994 年，丹尼尔·卡尼曼、唐纳德·雷德梅尔（Donald Redelmeier）和乔尔·卡茨（Joel Katz）做过一个著名的实验。③

雷德梅尔和卡茨两人都是医生，他们对卫生政策、筛查程序和麻醉都很感兴趣。他们招募了 682 个要做结肠镜检查的对象。在实际过程中，每个参与者被要求做三件事情：

- 每隔 60 秒，用 1~10 的数字评价一下疼痛的等级。
- 结肠镜检查结束后，评价一下总体不舒服的等级。
- 与不愉快的经历作比较，例如"看牙医"或"得了流感"。

结肠镜检查需要医生在整个结肠中移动结肠镜。要摆动、探测、拉扯，医生会尽量减少操作中的不适。操作结束时，结肠镜会被立即抽出来。研究中，有一半的参与者使用了当时结肠镜检查的标准程序。另一半参与者使用的程序则被稍稍地修改了一下：医生在结肠中检查完之后，结肠镜会在患者的直肠口停留几分钟。研究人员表示，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样的变化可以让“最后的时刻不那么痛苦”。对于参与者来说，这样的变化会带来什么区别呢？

用 1~10 来评价疼痛等级时，两个组的疼痛水平几乎相同。但是，当他们评价整个过程时，使用改进程序的患者感到痛苦的概率减少了 10%。修改检查程序的最后一步也影响了被调查对象未来的行为。随后几年的跟踪调查显示，使用改进程序的参与者回医院做检查的概率增加了 10%。

对于营销人员来说，从这项研究中可以得到明确的启示：无论做什么，最后一步一定要做好。如何跟别人道别比如何欢迎他们更重要。电子商务中，购物经历会终止于确认页面，这个页面激起客户对收货的期待。在我们赢得交易、获得销售的时候，不要忘记为客户提供情感上的满足。一位具有传奇色彩的汽车推销员说过一句很好的话：“当我卖出一辆新车时，我也卖给了他们一辆五年后的新车，因为他们肯定会回来买我的车。”

如果“现在”如此强大，它对未来有什么意义？如果产品现在没什么用，或是无法带来即时回报，作为一名营销人员，你会怎么做？

人类和其他的物种一样，有着创造和培育下一代的本能。众所周知，松鼠家族的成员在食物充足的时候会囤积坚果。灰松鼠则进一步发展了这项本能——它们会区分白橡树和红橡树的坚果。白橡果不那么苦，但是在储藏期间比较容易腐败，因此需要立即食用。浅棕色的红橡果在地下存放几个月也不会发芽或腐烂，在此期间苦味也会慢慢流失。美国南部、墨西哥和中美洲有一种名叫切叶蚁的蚂蚁，它们会收集和切割叶子，但并不直接食用，而是用树叶来培育和养殖真菌，供其幼虫食用。橡树啄木鸟会存储橡果，这是一种集体行为，他们会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把橡果藏在自己钻的洞里，需要时再过来取（橡树啄木鸟不仅在食品储藏方面会进行合作，在养育后代方面同样也会如此）。

储藏食物以备不时之需，像这样规划未来的行为极具先见之明，这也为它们提供了一种进化优势。但是，决策中过于注重未来也可能会为现在带来灾难性的后果。伦敦大学学院神经学家塔利·沙罗特（Tali Sharot）在《乐观偏见》（*The Optimism Bias*）中提出了一个令人信服的理由，解释人类为什么存在乐观偏见（optimism bias）这种认知偏差。很多人会使用乐观偏见来指出人类的不理性。在预估结果给自己带来的影响时，乐观偏见促使人们高估好结果，低估坏结果。相反，人们在结果如何影响其他人时，预测则更加准确。在人类进化的过程中，乐观偏见让人类能够憧憬美好的未来，而不被灰暗的一面压垮。沙罗特在书中写道："……憧憬未来的能力与乐观偏见同时进化。人类终将走向死亡的认知则与非理性拒绝一起成长……意识的展望和乐观，这种组合使人类成为一个非凡的物种。"

简而言之，对未来的规划是可以接受的，但是不要让规划的后果拖累我们。除了乐观偏见，认知机制还进化出了几个其他的技巧，以确保对未来与决策的不确定性考虑不会在需要立即决策的时候阻碍我们快速决策。

反过来，那些在现在没有很好的卖点，但是未来却存在价值的产品，对它们进行营销时，这样的认知机制和偏见并不利于营销人员。

未来价值是一种滞销品，行为经济学的基本原则时间贴现（temporal discounting）或双曲贴现（hyperbolic discounting）证实了这一点。双曲贴现是指人们宁愿接受眼前金额较小的酬劳，也不要未来金额较大的报酬。我曾经在各类会议上测试这种现象。我会挥舞 50 美元和 100 美元，让观众来选择是现在拿到 50 美元，还是一年之后拿到 100 美元。虽然我的实验可能不怎么科学，但是约四分之三的观众都会选择立即获得 50 美元。这个结果大致与行为实验的结果——

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们宁愿要眼前金额较小的酬劳，也不要未来金额较大的报酬——一致。

时间发生改变，结果也会出现有趣的变化。如果测试变成：是选择一个月之后获得 50 美元，还是一年零一个月之后获得 100 美元？行为结果完全逆转，大多数人说他们宁愿选择 100 美元，而不是 50 美元，尽管这两个测试的时间间隔保持不变，都是 12 个月。

如何依据时间跨度解释或诠释不同的事情会影响我们对未来的判断？解释水平理论（Construal Level Theory，CLT）阐明了时间对选择的影响。它以目前的“心理距离”（即现在的自我）作为参考点，将思维分类成抽象和具体两种。

在时间如何改变人们喜好的研究中，研究人员问参与者未来一周内会不会在一个服务更好的银行新开账户（例如“交易费用更低”和“信用卡利率更合适”）。此外，研究人员还问参与者未来一年内会不会在一个服务更好的银行新开账户（例如“客户更受到尊重”和“客户意见会被仔细考虑”）。④

与现在相比，未来的事物比较抽象，不如现实事物具体。比如婚礼筹备。当一对幸福的准夫妇选择在一年后结婚，他们注意中心是希望一年的时间能够带来理想中的完美一天（也许是夏末夜晚的室外婚礼）。随着时间的临近，重点则转移到更加具体和详细的婚礼安排上去，例如制定座位图等。

丹·艾瑞里认为对于这种倾向应该仔细考虑。当有人让你以后去做演讲、写文章或者做其他事情的时候，如果时间间隔超过 4 周，你应该仔细想想到底要不要答应。

解释水平理论也适用于借债。当你借钱时，会建构一个很具体的层面，而还款日期则在很远的未来、很抽象，所以借款的时候感觉还款日永远不会到来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在《霍默经济还是霍默智人？〈辛普森一家〉中的行为经济学》中，乔迪·贝格斯写到未来的临近让霍默痛苦不已。在《自然而然，不再贷款》（*Not Loan Again，Naturally*）这一集中，霍默向他的抵押贷款经纪人吉尔·冈德森抱怨说：

> 你借钱给我的时候，说可以未来再还。如今未来变成了糟糕的现在。

根据解释水平理论和双曲贴现来看，不只是霍默·辛普森对未来的思考是含糊的，我们所有人都是这样。那么销售退休储蓄和长期医疗保险还有希望吗？这些都需要现在就把现金交出来，利益的享受则在未来。幸运的是，加利福尼亚大学洛杉矶分校安德森商学院的助理教授哈尔·赫什菲尔德（Hal Hershfield）通过一个神经经济学和行为经济学的实验提出，对抗人性最好的办法就是使用人性。

在我看来，赫什菲尔德和他同事的研究暗示了神经经济学在营销中的潜在力量。

赫什菲尔德还在斯坦福大学读研究生的时候，就研究了人们对时间贴现的认知。在一个具有里程碑意义的实验中，赫什菲尔德及其同事要求被调查对象想象现在和未来两种情况下的自己和别人，并使用功能性磁共振成像测量被调查对象的大脑。⑤引人注目的是，当人们想象未来的自己时，他们的大脑反应没有想象别人时那么大。而想象现在和未来的自己时，大脑反应的差异与时间贴现吻合。今天得到 50 美元或一年后得到 100 美元的例子中，对未来的自己和别人的反应更强的大脑倾向于选择 50 美元而不是 100 美元。这项研究的意义在于，大脑把未来的自己想象成别人，甚至是一个陌生人。这就会使与未来收益相关的活动，如退休储蓄或节食等，具有相当的挑战性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在后续的研究中，赫什菲尔德和他的同事发现，大脑会受到“蒙骗”，将未来的自己错当为现在的自己。研究人员给每个参与者拍摄了一张脸部照片，并利用计算机软件将面部修改为他们 70 岁左右的样子。在完成时间贴现任务之前，参加者利用虚拟现实技术与未来的自己进行“互动”。与年老的自己进行互动后，参与者改变了他们的时间贴现，更多地选择在未来获得大额资金，而不是现在就获取较小的资金。⑥赫什菲尔德和他的同事发现，有效地将未来概念化可以提高储蓄率。

有一则广告成功地将未来和现在的自己紧密结合在一起（尽管他们也许并不知道这背后的科学研究）。这家公司名叫美蒂芬（Medifast），是一家坐落于马里兰州奥因斯米尔斯的减肥公司。它的广告代理商 Solve 巧妙地拍摄了一群体重超重的人跟减肥后的自己交流，谈论超重是什么样的感受。几个月后，他们又拍摄了同一批人（现在瘦下去一点）鼓励之前的自己，告诉他们减肥成功之后的感觉是多么好。广告中最棒的部分是一位名叫金伯利的女士，她说这种感觉很真实、很感人。减肥前的金伯利对减肥后的金伯利说：“看到这样的自己，我知道减肥是可能的。”

也许广告的真实性有待确认。金伯利真名叫金伯利·范德伦（Kimberley Vandlen），她在接受《纽约时报》的采访时说⑦，看到减肥前的自己：

> 我泣不成声。因为我记得“那个”姑娘，我记得她当时的感觉是多么糟糕，不想从沙发上站起来,不想和自己的女儿玩，因为她站着的时候膝盖和脚踝会很疼。

营销人员需要用户做出的很多行为变化，容易受到各种现实、情感的影响而推迟。总的来说，人们会欣然同意要在未来做出改变，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是在现实中，人们很少或几乎不会在眼下做出改变。对此你应该不会感到陌生，不只是你，我们所有人都这样，这就是所谓的人性。

双曲贴现和时间贴现的实验表明，未来的价值低于现在。但并不意味着人们在当下无法做出有利于未来的自己的决策。行为经济学家理查德·泰勒和什洛莫·贝纳特兹（Shlomo Benartzi）开发了一个名为“明天储蓄更多”的项目，这个项目让退休储蓄毫不费力。参与者只要加薪，增加的工资中有一部分就会直接进入他们每月的养老基金（401K）。这一过程被称为自动升级，这种方式的退休储蓄再也不需要参与者去费时费力了。

“明天储蓄更多”在所有正确的时间点，推动不同的倾向。这个项目不仅利用自动升级（这种做法使参与者毫不费力）在不同层级发挥作用，还首先在提前储蓄上达成共识，让它成为一种有价值的想法，而不是一种实际的选择。不过这种设计确保了项目能够得到具体实施，通过把储蓄的痛苦转移到未来，让参与者痛苦更少，也抵消了时间贴现的作用。“明天储蓄更多”能够成功的原因是它所拿走的是你增加的薪酬中的一部分。这部分钱在进入你的银行账户、成为你可支配的收入之前，就先划到了你的储蓄账户上。只要你心理上可支配的金钱数额没有变化，扣除的存款额就不会让你觉得遭受了损失。

我对这个项目如此赞赏有加，是因为“明天储蓄更多”确实是一个很好的储蓄计划。

据泰勒和他的同事介绍，“明天储蓄更多”项目一直运作良好，并有潜力做得更好。在第一个阶段中，“明天储蓄更多”在短短三年半时间内让参与者的养老基金从平均储蓄率 3.5% 提高到了 13.6%。与此同时，听取各种理财建议的人，储蓄率仅从 4.4% 上升至 8.8%。

2004 年，泰勒认为如果“明天储蓄更多”能够得到广泛采用，它可以让美国的储蓄增加 1,250 亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营销者的工具箱：

• 解释水平理论（CLT）意味着我们思考未来的方式与思考现在的方式完全不同。让别人同意做一件事情，可以给他一个遥远的结果；但是要让别人做一件事情，就应该给他一个近期的结果。记住，找人办事，这件事情一定要能够达到短期的目标。

• 强势结尾——不要忘了，最终的结局定义整个过程。

• 双曲贴现和时间贴现意味着相比于未来所能得到的奖励，我们更重视现在能得到的东西。我们偏好近处的小收益，而不是远处的大收益。

• 思考自己在未来需要动手做事的时候，几乎相当于是在考虑别人的事。要鼓励一种在未来而非现在获得收益的行为，应该缩小未来和现在的差距。

• 乐观偏见意味着我们认为与别人相比，不好的事情不太可能发生在自己身上。恐惧和厄运的消息会引发情绪反应，但并不一定会引起行为变化。这就像我们觉得“哇！这太可怕了，但它会发生在别人身上，而不是我身上。”

• 人们越是觉得自己可以推迟做出决策，就越不太可能是做出最终决策。要让人们立刻采取行动，应该提供一些有时间限制的信息和报价，让他们没有过多的时间去考虑其他选择。

专业人士的读后感言：

• ……作为房地产经纪人，需要面对一些长期而复杂的交易，其中有好时候，也有坏时候。强势结尾也许是最容易接受的赢得回头客的营销技巧了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 这解释了为什么每次度假，我都会买一些不会再穿的衣服。因为现在的我和未来的我是完全陌生的，这“两个人”的需求不一样，衣服的品位也不同……

---

① Brodie, D.A., Murdock, B.B. (1997) “Effect of presentation time on nominal and functional serial-position curves of free recall.” Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior 16: 185-200.

② Crano, W.D. (1997) “Primacy versus recency in retention of information and opinion change.” The Journal of Social Psychology 101: 87-96.

③ Redelmeier, D.A., Katz, J., Kahneman, D. (2003) “Memories of colonoscopy: a randomized trial.” Pain 104(1-2): 187-94.

④ Kivetz, Y., Tyler, T.R. (2007) “Tomorrow I’ll be me: The effect of time perspective on the activation of idealistic versus pragmatic selves.” Organizational Behavior and Human Decision Processes 102(2): 193-211.

⑤ Hershfield, H.E., Wimmer, G.E., Knutson, B. (2009) “Saving for the future self: neural measures of future self-continuity predict temporal discounting.” SCAN 4: 85-92.

⑥ Hershfield, H.E., Coldstein, D.G., Sharpe, W.F., Fox, J., Yeykelis, L., Carstensen, L.L., Bailenson, J.N. (2011) “Increasing saving behavior through age-progressed rendering of the future self.” J Marketing Res 48: S23-S37.

⑦ Newman, A.A. “Poignant Endorsements in Weight-Loss Campaign.” New York Times, December 19, 2012.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 8 章
“曾经拥有”带来的损失更大

在很多方面，人们会不自觉地避免损失，这影响到他们的选择。

19 世纪 90 年代，来自利物浦的罗素制造了一块金怀表。根据题词，罗素是一名为海军和王后服务的钟表匠。这款怀表精美、透亮，指针精确。它的直径约 1.5 英寸，重量大约为 4¾盎司。我能知道这些参数是因为一两个月前，我把它放进保险箱之前用厨房的秤称过。

我从一个几乎不认识的曾伯父那里继承了这块怀表。他在 20 世纪 20 年代的时候从爱尔兰的多尼戈尔郡移民到英国。这位曾伯父在工厂打拼多年，收入少、花费少，晚年生活又遭受了很多的病痛。我们家中没有人知道他是如何获得这块怀表的。浪漫的人会想象他是从爱尔兰到利物浦的轮船上下来后，在一个桌牌游戏上赢来的，甚至是巧妙地从某个花花公子身上偷来的。虽然有这样的猜测，但是曾伯父凯里作风清白诚实，肯定花了很多钱购买这块怀表，甚至为此长时间艰苦工作。鉴于他过着俭朴的生活，从来没有买过任何奢侈品，一定在困难的时候，也曾想过卖掉或典当这块怀表，但他没有这么做。不管他付出了什么样的代价来获得这块怀表，一定对他很重要，所以才会一直保存着。当他走到生命终点时，把怀表给了我姑姑，并告诉她，这块表要在家族中传下去。最后，姑姑把表给了我。

如今，我们生活在一个购买任何物品都非常快速方便的时代，只要在亚马逊网站上点一点鼠标，货物就到家了。但是，就在两代人之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前，曾伯父凯里生活的那个年代（你肯定也有这样的亲戚），购买了一样东西，会一直保存下去并传给下一代。

如果再往前追溯几代人，在 18 世纪中叶，你的亲戚肯定会惊讶于我们如今获得新东西的快捷。在他们的时代，工业革命还没有开始，人们每天都要制造商品，其中就包括像衣服这样的必需品。并且，工匠制作的商品并不是一种时髦的选择，而是他们的唯一选择。一百多年后缝纫机才被发明出来，因此那个时候的衣服全部是手工缝制的，从纺纱线到最终产品的缝制都是手工的。

拥有一样东西也就拥有了付出大量劳动和时间的成果。于是获得一样东西之后，人们会很精心地保存它、珍惜它——甚至别人出大价钱，也不会卖。

让我们再往前看，大概 10,000 年前，我们的祖先尚生活在地球文明的曙光中。他们几乎不会有什么盈余，所以对他们来说，失去任何东西有可能都是毁灭性的（这种毁灭性并不是一种情绪的反应，而是相对于祖先的生活和生存前景来说）。对于大部分远古人来说，在获得新东西之前，专注于已有的东西才是生存和发展的最佳策略。

你可能会想："这都是陈年旧事，世道已经变了。"你也可能会指出这样一个事实，我们都等不及扔掉旧版的 iPhone，或者说我们生活在一个一次性的社会（我们似乎喜欢剃须刀片、纸尿裤和产品包装这些用一次就丢掉的东西），我们扔掉了大量材料。但是你还记不记得发现"霍比特人"的人类学家迪安·福尔克说过，6,000 年前人类的大脑跟今天人类的大脑并无大的差别。我们祖先的行为仍然流淌在我们的身体里。虽然我们似乎抛弃了很多东西，但是仍然有很多是扔不掉的。

16 年前，我和妻子第一次来到美国，第一件事就是寻找住处，我们惊奇于每个公寓里面的大量存储空间。这里毕竟是在旧金山，全美

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最拥挤的城市之一。和我们之前在欧洲与亚洲生活了几十年的那些城市相比，美国简直就是储物天堂。

除了家里所有的储藏空间，美国人的个人存储空间还延伸出了家的范围。在美国，几乎每个镇的边缘，都有自助仓储设施。根据自助仓储协会这一日益壮大的行业组织的统计，全美共有 52，500 个仓储设施，美国人 2013 年在仓储上总共花费了 240 亿美元。他们估计全美仓储总面积大概在 23 亿平方英尺——比 3 个曼哈顿岛的面积还要大。华尔街分析师把这一行业描述为“经济衰退的证据”。2012 年，彭博社刊登了一篇题为《美国最佳自主仓储房地产投资：无风险的收益》（*Best U.S. Real Estate Investment with Self Storage : Riskless Return*）的文章。

随着物理存储和数据存储的不断增长，你可以说如今我们生活在一个“存储社会”。2007 年，全球数据存储已经增长至 2,950 个 GB，这一数据空间相当于地球上所有的男人、女人和孩子每人一部 iPhone 的存储空间之和。安迪·沃霍尔（Andy Warhol）曾经因下面这句话而著名：“在未来，每个人都可能在 15 分钟内成名。”如今，这句话可以把 15 分钟改为 15GB。

对存储的需求——尤其是安全存储的需求——有着深层次的自然原因。不仅仅是人类，松鼠、蚂蚁和啄木鸟也有这样的需求。避免损失和保存所得是一种本能，它驱动我们的各种行为。理解了人类对失去所得的厌恶，你就能逐渐看懂一些奇怪决定背后的原因，不管这些决定来自于体育教练、裁判员、投资者、医生、消费者，还是你自己。

前景理论（prospect theory）概述了损失规避和其他一些偏见背后的认知机制，这一理论出自行为经济学领域的开创性研究成果，先驱包括心理学家丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基以及经济学家理查德·泰勒。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卡尼曼凭借前景理论获得了 2002 年诺贝尔经济学奖（他的合作者特沃斯基在 1996 年去世，而诺贝尔奖不追授逝者）。著名经济学家詹姆斯·蒙蒂尔（James Montier）对卡尼曼和特沃斯基开创性的研究给予了非常高的评价："比起其他方式，前景理论把心理学引入经济学领域，并在这个过程中做出了巨大的贡献。"

心理学和经济学的交叉点就像是营销的中央车站。前景理论应该永远记在我们的心中。

那么，什么是前景理论呢？前景理论通过考虑损失和获得如何影响人的决策，生动地描述了人类的决策行为。卡尼曼和特沃斯基的研究表明，在做决策的时候，人们对最终结果的权衡，与潜在收益或损失的关系非常密切，这与选择的理性经济模式正好相反。前景理论还为一些认识上的偏见提供了合理性，比如损失厌恶、禀赋效应及其相关延展，还有现状偏见、忽略偏见等。本章中，我的目标是解释这些偏见将如何影响人们做出选择。

第一种现象是损失厌恶（loss aversion），它是卡尼曼和特沃斯基研究的第一类也是最著名的偏见之一。理性地讲，获得 100 美元和损失 100 美元，我们的感受应该是差不多强烈的，但实验结果并不是这样。事实上，失去某物的心理影响似乎是获得这一物品的两倍。棒球教练斯巴齐·安德森（Sparky Anderson）曾经说过："输掉的感觉比获胜要强两倍。"

在《积分牌》（*Scorecasting*）一书中，托比阿斯·莫斯科维茨（Tobias J. Moskowitz）和乔恩·沃特海姆（L. Jon Wertheim）引用了《纽约时报》的一个采访，在采访中，泰格·伍兹（Tiger Woods）承认自己会受到损失厌恶的心理影响：

> 每一次的大推杆都比小鸟推要重要。你不想漏掉任何一个球。漏掉一个球和做一个小鸟推之间的心理差异比一个推

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杆还要大。

我清楚地记得损失厌恶引起的感觉。事情发生在五年前，我们刚刚买了一辆 2010 年版红白相间的 MINI Cooper 来取代旧车——2004 年版的红白相间的 MINI Cooper。我们原来的 MINI 是在工厂下单的（因此付的是全款），它有两个附件包，对于 2004 年的汽车来说，设备相当齐全。新车是从代理商处买的，它带有一个附件包和一些其他的配件，并打了 2,500 美元的折扣。

新车有一些很酷的功能是老车没有的。比如蓝牙、更好的音响系统、可加热的前排座椅、可加热的后视镜、更好的车头灯、有六挡而不是五挡，而且都是全新的。

所有的这些附加功能虽好，但是有一样东西是原来的车有而现在没有的——自动感应雨刷，当挡风玻璃感应到雨水时，雨刷就会自动启动。关于这个创意，英国广播公司（BBC）全球著名节目《英国疯狂汽车秀》（*Top Gear*）的主持人詹姆斯·梅（James May）曾这样评价：

> ……没有人吵着一定要这项科技。一些电子产品呆子发明这项功能以来，没有人因此变得更高兴。①

我拿到新车的几天后，正愉快地开着车，突然下起了雨。经历了几秒钟的狼狈后，我发现雨刷并没有自动打开，于是只能手动打开了雨刷。这个动作本身在认知或身体上都不费力。但直觉上我并不是很开心。尽管詹姆斯·梅对自动感应雨刷的评论并不友好，而且我们的新车也有很多老车没有的功能，但是发自肺腑的，我突然觉得这辆车并不是一个好选择。我开始质疑整辆汽车。这真的是我们需要的汽车吗？我们是不是应该再开几年老车？我们是否犯了一个严重的错误？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我花了几分钟才意识到，当时我正在经历损失厌恶，因为我损失了自动感应雨刷。认识到这种感觉来自认知偏差，我就能够克服它并享受起自动加热的前排座椅带来的舒适感了。

与生俱来的损失厌恶也可以解释为什么我们喜欢保存物件，就像抽屉里占着空间的第一代 iPhone，虽然它已经不能再用了。

损失厌恶不只促使我们保存东西，而且让我们坚持服务计划。一位在品牌咨询公司工作的朋友告诉我，他的客户有一种订阅模式——客户注册并获得一个月的交互服务。如果不使用，服务会延长，但如果客户取消，就会失去所有未使用的服务。这种做法其实非常聪明。从逻辑上讲，如果你很少需要这样的服务，就会积累很多未使用的服务，可能一开始就会问自己是否真的需要订阅。但是，如果取消订阅，意味着你将失去累积的所有积分，直觉会让取消订阅变得不舒服。毫不奇怪，这家公司被取消订阅的概率非常低。

从避免损失可以自然推论出我们会高估已经拥有的东西。前景理论的另一种现象也可以证明这种高估，那就是禀赋效应(endowment effect)。经济学家理查德·泰勒首先使用“禀赋效应”这个词来形容同样的物体，人们会觉得自己拥有某物时的价值比不拥有时的价值更高。在一个非常著名的实验中，泰勒和他的同事研究了康奈尔大学的学生和咖啡杯来证明禀赋效应。② 一群学生从大学书店拿到了咖啡杯，而另外一群学生则什么也没有拿到。研究人员问没有拿到咖啡杯的学生，愿意付多少钱来买这样一个杯子；另外又问拿到杯子的的学生，多少钱愿意卖这个杯子。这个实验引人注目的发现是，学生愿意卖掉杯子金额大概是愿意买这个杯子的两倍。

丹·艾瑞里最近在杜克大学进行的一项实验也证明了禀赋效应。③ 在杜克大学，篮球比赛的门票十分抢手。供不应求时，学生票是通过抽奖的形式派出的。齐夫·卡蒙（Ziv Carmon）和艾瑞里问抽中篮球票的学生，什么样的价格他们愿意出售；并问没有抽中篮球票的学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生，愿意花什么价格去买？愿买和愿卖的价格差异是惊人的：篮球票中奖者想卖 2,400 美元，而无票的学生只愿意支付 170 美元！

关于禀赋效应（也许是损失厌恶），我最喜欢的一个例子是简·瑞森（Jane Risen）和托马斯·吉洛维奇（Thomas Gilovich）的一项研究。他们的研究证明了人们不愿意交换自己买到的彩票。④研究人员还发现，46% 的参与者认为“交换会让我感觉旧号码更容易中奖”；只有 4% 的人认为“交换让我觉得旧号码不太可能中奖”。

物体的所有权让我们在经济上和感情上的珍视程度出现差异。泰勒有一些昂贵的葡萄酒曾经被盗，他告诉《经济学人》：“如今我恰恰面临了自己的一个实验：这些酒我不打算卖，但现在我要去保险公司给酒买保险，而大部分葡萄酒其实我是不会买的。我是一名不错的经济学家，但我知道自己也存在着矛盾。”

几年前，我和一些同行在一次关于禀赋效应的会议茶歇期间聊天，讨论禀赋效应可以怎样帮助领先品牌保持优势，而不是帮助后起品牌超越领先品牌。我们的想法是，购买和使用的频率越大，领先品牌就会给人们一种主人翁意识，从而促进人们更加重视领先品牌。

正好有人看到理查德·泰勒在倒咖啡，我的同事于是邀请泰勒博士加入讨论。泰勒似乎也同意我们的假设，并认为后起品牌也可以打造一种所有权——使用语言和文字来暗示“这是你的”，或是用免费试用等方式让产品进入人们的手中，这些手段都可能有助于它们和领先品牌进行竞争。

仅仅让人们触碰、持有或是尝试产品似乎就会出现正的效果。2014 年的一项研究显示，可观察的产品“接触”中，有 66% 的产品最终会实现购买。我有一位客户曾经就职于全球最大的服装零售商，她告诉我，去更衣室试穿的顾客中，有 50% 的人最终会进行够买。她现在任职于一家男装品牌，这个数字能达到 70%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

威斯康星大学的琼·佩克（Joann Peck）和加州大学洛杉矶分校的苏珊娜·舒（Suzanne Shu）做过一项研究，结果表明仅仅让人们触摸产品就可以提升他们对产品的估值，加深人们对产品的感情，增强他们的所有权意识。⑤另一项最新的研究显示，身体接触越多（这让人想起轻抚和拥抱），与产品的情感联系就越强烈。⑥来自波士顿学院的研究人员发现，使用触摸屏设备进行网购会比使用键盘和鼠标网购产生更多的感情。⑦这个研究认为，只是简单地触碰产品的图像或触摸产品本身就会产生类似的效果。研究结果还显示，对于那些你在购买之前想要有触感的产品，即触觉更重要的产品，这种现象更为明显。

本书前文曾提到乔迪·贝格斯研究分析了认知偏差是如何影响霍默·辛普森做出决策的。《辛普森一家》有一集叫《小大妈妈》（*Little Big Mom*），这一集中霍默受到了禀赋效应的影响，贝格斯是这么分析的：

> （禀赋效应）可能会导致非理性的行为，比如，霍默疯狂地跑上街追赶善意卡车，就因为玛吉捐赠了阁楼上的一些旧东西：
>
> “太可怕了，我们差点就失去备用的圣诞树底座。”
>
> 如果霍默不曾拥有这个备用圣诞树底座，就不太可能会花费精力去追赶卡车。

损失厌恶不仅仅适用于经济损失和收益，它也被看作阻碍人们脱离现状的主要原因。

我们对保持现状的偏好，被称为维持现状偏见（status quo bias）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种偏见在涉及咖啡杯的行为实验中也有表现。第一组学生可以选择一个杯子或一块瑞士巧克力棒。第二组学生则获得了一个咖啡杯，并有机会换成一块瑞士巧克力棒。第三组学生只获得了一块瑞士巧克力棒，但允许换成杯子。对照组（第一组）中，56% 的人选择了杯子，另外 44% 的人选择了巧克力棒。虽然这显示了偏爱咖啡杯的人多一些，但是两种选择之间的差距并不是非常悬殊。所以，你可能会认为，如果有机会的话，一开始拿到咖啡杯的人中大约有一半的人会换成巧克力棒，一开始拿到巧克力棒的人中也有一半会想换成杯子。但是，事实并非如此。一开始拿到杯子的人中只有 11% 的人愿意换成巧克力棒，一开始拿到巧克力棒的人中只有 10% 的人想把它换成杯子。

几年前，美国医疗卫生机构邀请我和塔尔拉·米龙-沙茨（Talya Miron-Shatz）参加一家大型制药公司的战略和战术思维研讨会。塔尔拉·米龙-沙茨是一名行为学家，同时也是阿挪学术学院医疗决策中心的创始人。研讨会中讨论了决策的关键原则。

10 年前，这家制药公司研发出一种革命性药物，可以用来治疗一种重大疾病。这家制药公司如今又推出了另一种药物，可以用来治疗相同的疾病，并且效果更迅速，适应人群也更广泛。尽管如此，医生们都非常小心，不怎么给病人开新药，而是继续沿用旧药。通过对焦点小组和公司其他研究的评估，我们的结论是，医生已经在使用旧药上出现了禀赋效应（毕竟多年来，旧药让他们治愈了很多患者）。我们需要克服的是维持现状偏见，这种偏见导致医生偏好已有的选择，而不是新的选择。我们给这家制药公司的建议是，不要过度强调新旧两种药物的差别来强调新药物更新、更好，要让医生改变自己的选择，我们应该将重点放在如何使医生觉得开新药的选择与开旧药没有太大的区别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

医生不愿意改变开新药是典型的维持现状偏见，它可以追溯到卡尼曼和特沃斯基的前景理论。经常和医疗行业打交道的米龙-沙茨是这样描述的：

> 医生也是人，所以在许多情况下，他们跟其他人一样受到偏见的影响，这一点并不需要惊奇。我曾经看过一项研究，结论是当接受太多信息时，医生的选择会变得不理想。另一项研究中发现，当知道一名妇女是通过试管婴儿才怀孕时，妇科医生建议进行羊膜穿刺术的概率大大降低。他们会考虑这个程序带来的风险，虽然说这种风险一直存在。但是一般情况下，他们不会去考虑这个风险，除非遇到这样“珍贵”的怀孕。

米龙-沙茨认为，就像其他人一样，维持现状的认知偏见也驱动了医生的决定，尽管他们不一定会意识到。她说：

> 很少有医生会说：“如果我不开当时常用的药物，患者和其他同事可能会用怀疑的眼神看着我，所以我为什么要开新药呢？”或者“我比较保守，喜欢做别人都在做的事情。”甚至是“这种药效果不是特别好，但是我已经习惯了，我知道吃了会有什么作用。这种确定性对我来说很重要，它也可以帮助我安抚患者。我知道新药物带来了更多的希望，但我并不熟悉它，给我带来的确定性较少，所以一般不怎么开它。”只要你谋求改变行为或影响行为，就需要知道这种行为存在的根本原因。否则，即使你给医生看大量美观的数据，直到太阳落山你都无法说服他们，因为你没有针对他们的偏见和情绪偏好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《创新的诅咒》（*The Curse of Innovation*）⑧的作者约翰·古维尔（John Gourville）是哈佛大学教授，他可能会同意米龙-沙茨的看法。他指出，营销人员在试图改变人们行为，让人们去尝试新产品时，通常是强调人们能够从中获得什么，或是产品如何与众不同、富有创新。但是，营销人员却从来没有考虑过人们改变现有习惯之后可能会失去什么。

古维尔的论文非常优美，分别从开发新产品的角度以及人们作出选择的角度解释了损失厌恶对于创新发展的影响。

古维尔的论文是市场营销人员的必读文章，创新人员也必须读一读。新产品的失败率一般都很高（不同的类别大概在 40% 到 90% 不等），对于新产品失败率为何这么高，古维尔具有独特的观点。通常情况下，创新的重点是人们将会从新产品中获得什么，产品开发商则痴迷于介绍新产品与以往的产品相比有什么区别。但是，创新带来的许多差异要求用户更改当前的行为，这意味着用户要放弃现有的行为才能感受可能会得到的新收益。创新可能是“好”的，但也可能会带来“损失”的直觉感受，并出现抵抗新产品的心理。我们在前面描述过的医生就出现了这种情况。如果想要人们采用一种创新产品，让他们摆脱现状，你必须了解人们要怎样改变，尤其是要求别人放弃什么。这是一个关键，但经常不被重视。

古维尔认为，在创新上投入大量时间、金钱和精力后，开发者往往只看到新产品的现状。因此，他们对成功总是过于乐观，不去考虑一个关键问题——与其只注重自己产品的优势，他们也应该考虑创新产品如何兼容现有的行为和选择。

拒绝损失！利用损失厌恶获得收益是可能的。告诉人们他们将错过什么。尽管人们希望获得东西，但他们真的、真的、真的非常讨厌失去东西。当人们觉得存在风险，会失去现在拥有的东西，损失厌恶就会发挥强大的作用。这种感觉我们都熟悉——甚至被美国流行文化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

简称为 fomo，即 fear of missing out（害怕失去）。美国《城市词典》（*Urban Dictionary*）在词语解释后给出了这样一个例子：

> 当所有朋友都拿到了演唱会的门票，比利害怕失去的感觉愈发强烈！于是，虽然没有票，他依然不顾一切，去了会场！

事物比较稀缺时，人们害怕失去的感觉会更强烈。

“罕见、少见或供应萎缩——也就是稀缺——会赋予物体，甚至关系一种价值”，罗伯特·西奥迪尼是这样说的。打客服电话的时候，如果对方在电话里说“马上就有人接听电话”，而不是“座席正忙”，那么人们继续等待的可能性就会下降。第一种说法给人的感觉是客服并不受欢迎，而第二种说法让人觉得这种服务很稀有。

罗伯特·西奥迪尼提出的“影响力六原则”中就有一条是稀缺原则（scarcity principle）。根据这一原则，当机会越少时，人们赋予的价值就越多。稀缺性或是某种稀有的感觉应该隐含在每一个奢侈品牌之中。稀缺的线索可以来自对珍贵用料的描述，或是制作程序无法跟上需求的（例如“出自比利牛斯山的工作室里一个工匠之手”），甚至是赤裸裸的营销方法，如“限量版”，或者是有时间限制的优惠价格。我们虽然理性地知道这种稀缺是人为的，但直觉会最终胜出。法拉利就经常使用这种稀缺原则让人觉得他们的汽车很稀有。数字环境给稀缺性的应用提供了巨大的机会。如果你在网上预订机票，可能会注意到越来越多的航空公司会打出广告“这个价位的机票只剩两张了”。这极有可能是一种有效策略，让挑肥拣瘦的消费者马上选择这家航空公司。这个例子也证明你必须小心地处理稀缺性。过去，航空公司曾因为利用旅行高峰期的高需求所创建的稀缺性来抬高价格而广受批评。因为这可能导致不公平厌恶，我们在第 5 章中曾经说过不公平厌恶可能会让人不再选择这个品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高端酒市场也依赖产品内置的稀缺性。12 年珍藏的威士忌，顾名思义肯定就是限量供应的——你不能让时间倒流，再去一批又一批地制造 12 年珍藏威士忌。

三得利公司旗下有很多酒类品牌，他们非常懂得运用这一点来宣传。诺不溪波本威士忌一般会封存 9 年（这显然超过了法律规定的波本威士忌最少需要两年的封存时间）。他们对 2009 年销量的预测决定了其 2000 年的产量，而其 2000 年的产量远低于 2009 年市场的需求。

2007 年，美格正在为 6 年份的波本威士忌计划产量。就像诺不溪一样，美格当时的产量也没能满足后续市场的需求。

两个品牌采取了不同的方法来处理这种供不应求。在没有产品可卖的情况下，大多数营销人员就不会再在营销和广告上花钱了。2009 年，诺不溪反其道而行，组织了一个活动庆祝他们的供应短缺。广告显示了一个空瓶子里滴出了最后一滴酒，广告词则写道：“感谢这里空无一物”。他们还给品牌最忠实的消费者送出了一件 T 恤和一封信。T 恤上面写着“我在 2009 年的酒荒中幸存了下来”，而信里则写道感谢他们让诺不溪脱销。这封精心设计的信还向他们保证新的酒将很快开卖，而且没有任何质量上的打折：

> 我们的下一批波本威士忌也将完全成熟，请一定要关注！今年 11 月开卖（我们也想马上灌装酒瓶开卖，但是没有发酵 9 年就不是真正的诺不溪了）。

信的最后再次提到了稀缺性，并期待新的批次。

> 现在能做的就是等待，像珍惜最后一滴一样珍惜每一滴诺不溪酒，因为在 11 月之前，它有可能就是最后一滴了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然没有获得最终的销售数额记录，但我猜测，当酒荒结束，供给和需求重新调整后，这种方法能帮助诺不溪成为一个更强大的品牌。

美格则使用了另一种方式。当意识到供不应求，他们想出了一个策略使酒的供应量提高了 6%。美格创始人的儿子比尔·塞缪尔斯（Bill Samuels Jr.）在 2013 年 2 月 11 日宣布，他们将把酒精度从 45% 稀释到 42%。他们坚定地认为，消费者不会注意到这种变化，因为“连美格的专业试酒员也没法分辨其中的不同。”

美格的消费者一片哗然。一个星期后，塞缪尔斯宣布了完全相反的决定。他在网上张贴了一封信，信中指出：

> 美格的快速增长在意料之外，但这个问题是积极的。我们很感激那些告诉我们愿意忍受暂时短缺的人。

即使对于品牌的忠实客户来说，等待也是比稀释更可取的选择。

这种明显的差异——宁缺毋滥——解释了稀缺性另一个有趣的方面。我们此前谈论过对“现在”的欲望，后文还将介绍人类很难鼓起自制力来推迟获得可以立即享受的东西，即使延迟会有好处。当一个产品限量供应，人们了接受他们必须等待的事实，结果会出现令人惊讶的情绪优势。

期待是一股强大的力量。不过，对不好的事情的预期往往比事情本身更有压力和痛苦，对一些积极事件的预期又往往胜过我们对实际事件的看法。

来自荷兰的研究人员研究了这一现象，他们以休假者的幸福为样本，与好久没有休假的人作比较。⑨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

研究发现，休假者并没有比非休假者更快乐，但是在休假者期望休假的这个阶段，他们更加快乐。这项研究的研究人员杰伦·纳维京（Jeroen Nawijin）在接受《纽约时报》记者采访时表示：⑩

> 个人可以从中获得的实践知识是，大部分的幸福感觉都是从对度假的期待中获得的……你可以做的就是设法增加每年度假的次数。如果你有两周的假期，可以把它分成两个为期一周的假期。你也可以通过尝试更多地谈论度假，甚至在网上讨论这个问题来增加期待的快乐。

虽然每种产品带来的体验并不会像期待度假一样充满乐趣，但其中也有几个要点营销人员可以借鉴。正如纳维京建议的那样，期待可以通过讨论来增加，所以鼓励潜在买家讨论你的产品可以增加情感投入。还有一点是将体验分解。两个为期一周的假期比一个为期两周的假期产生的幸福感更多。那么，营销人员该如何将一个产品体验分解成许多较小或较短的多次体验呢？

我认为稀缺是影响力战略中的一种超级食物，所起的作用非常广泛。它可以使产品显得更优越，因为它表明了产品的供不应求。它意味着社会认同，因为我们认为如果事物是稀缺的，需求就会一直居高不下。例如，我前面提到的诺不溪的信，开篇写着“您看，因为我们有这么多忠实的客户，诺不溪波本威士忌的需求终于超过了供应”。匮乏有力量让人们思考未来消费，并以积极的、有感情的方式去体验它。出于怕错过的恐惧，稀缺性带动我们行动。它来源于我们害怕损失的人性和直觉。

营销者的工具箱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 前景理论是行为经济学的一个关键组件，也是人们做出各种选择背后的一股决定性力量。

• 损失厌恶意味着损失比获得具有更强大的力量。

• 禀赋效应意味着我们更重视所拥有的事物。

• 现状偏见意味着我们偏爱保持事物的当前状态。

• 稀缺的力量是非常强大的。稀缺利用了生怕错过（触发损失厌恶）的人性、也暗示产品或服务是高品质的，并且需求很大（创建隐含的社会认同）。它也可以利用立即满足偏见，让人们等待，提高等待的情感收益。

专业人士的读后感言

• 卓越创新切忌和同类产品的领军人区别开来，这一概念是如此有悖常理，也让人很受伤……很可能无法经常得到贯彻。克服疼痛，尝试柔术可能会富有成效。

• 在我工作的第一周，他们教我说最强大的营销工具是体验。当时我不知道禀赋效应，也不知道它让人们认为自己拥有的东西具有更大的价值。（作者语：虽然禀赋效应和所有权让体验具有感染力，但是出现这一情况也有可能是来自互动。）

---

① May, J. “As seen on TV: Who needs rain-sensing wipers?” Daily Telegraph, March 2005.

② K, D., Knetsch, J.L., Thaler, R.H. (1991) “Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias.” The Journal of Economic Perspectives, 5(1): 193-206, Winter.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

③ Carmon, Z., Ariely, D. (2000) “Focusing on the forgone: how value can appear so different to buyers and sellers.” Journal of Consumer Research 27: 360-370.

④ Risen, J.L., Gilovich, T. (2007) “Another Look at Why People Are Reluctant to Exchange Lottery Tickets.” Journal of Personality and Social Psychology, Cornell University 93(1):12-22.

⑤ Peck, J., Shu, S.B. (2009) “The Effect of Mere Touch on Perceived Ownership.” Journal of Consumer Research 36(3).

⑥ Hadi, R., Valenzuela, A. (2014) “A Meaningful Embrace: Contingent Effects of Embodied Cues of Affection.” Journal of Consumer Psychology 24(4): 520-532.

⑦ Brasel, S.A., Gips, J. (2014) “Tablets, touchscreens, and touchpads: How varying touch interface trigger psychological ownership and endowment.” Journal of Consumer Psychology 24: 226-233.

⑧ Gourville, J. “The Curse of Innovation: A Theory of Why Innovation New Products Fail in the Marketplace.” Harvard Business School Working Paper, No.06-014, September 2005.

⑨ Nawijin, J., Marchand, M.A., Veenhoven, R., Vingerhoets, A.J. (2010) “Vacationers Happier, but Most not Happier After a Holiday.” Applied Research in Quality of Life 5(1):35-47.

⑩ Parker-Pope, T. “How Vacations Affect Your Happiness.” New York Times February 18, 2010.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 9 章
给人们带去聪明、好看和幸运的感觉

人们做选择时的感受，可以改变他们的选择结果以及做选择的方式。

几年前，一个曾经和我共事过的撰稿人告诉我，即使最聪明的人也容易受到奉承的影响，对此我很惊讶。接着他就开始恭维我，虽然我对他的诚意表示怀疑，但还是有点受宠若惊。

行为科学证实了我同事的观察。即使一个没有灵魂的声音也能够有效地奉承。研究人员用计算机来赞美被调查对象。赞美的言语不仅让被调查对象的测试结果更好，他们的情绪、互动评价也更加积极，他们对于计算机的评价也是如此——即使人们知道这些来自计算机的奉承赞美话语是随机的，所有的测试结果还是很积极。①

正如罗伯特·西奥迪尼说的：“在奉承面前，我们都软弱无力。”

奉承可能不只是让我们对自己感觉更好，而且让我们对奉承的人（或实体）感觉更好。因此可能会影响我们的决策。计算机奉承研究表明，即使我们知道别人是言不由衷，奉承依然会产生影响。另一个名为“虚假奉承实际有效：一种双重态度视角”②的行为科学调查发现，奉承在某种方式上也告诉我们，无意识状态下获得的一些信息拥有持久的动力。

在另一项实验中，被调查对象观看了一家虚构的时装零售商的广告，广告中这家时装零售商赞扬了他们的穿衣风格和时尚感。如果花

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点时间仔细思考一下这则广告，这样的奉承可能就会大打折扣。广告并不针对某个特定的人，所以它对于穿衣风格的赞扬怎么会真诚呢？难道这不显得别有用心吗？这家店显然只是想让顾客掏钱而已。

但研究人员除了考虑这些方面，还考虑了另外两个方面。首先，他们自问：“如果参与者没有时间去仔细考虑这则广告会怎么样（当人们接触广告时，这样的情况很常见）？”其次，他们又问：“过了一段时间后再看这则广告又会发生什么？”

研究人员调查后发现，尽管在理性层面上奉承已经打了折扣，但是却仍然存在巨大的影响。第一组参与者，研究者给了他们尽可能多的时间来说明他们如何看待商店，而另一组则需要在 5 秒钟内迅速作出反应。像这样通过测量响应速度，评估同意或反对的强度，是内隐联想（implicit associate）的一种形式（我们将在第 15 章中更详细地介绍这一技巧）。在隐性状态下的人，对商店的联想会更强大、更积极，而在明确状态下，人们有更多的时间来考虑广告和自己的感受，就不会有这样的效果了。

研究人员重复了这个测试，并做了一些调整。作为一种感谢的回馈，两家店都给了参与者一张优惠券，其中一家奉承了参与者，另外一家则没有。第一组参与者需要立即做出选择，而另一组可以在三天后表明自己的选择。

两组参与者都选择了奉承他们的商店。这可能是奉承在起作用，但也可能是熟悉度产生了效果（在第一个测试中，被调查对象已经接触了这家奉承他们的商店），熟悉度我们已经在第 2 章中讨论过了。但是真正有趣的是，三天后，选择奉承商店的人数从 64% 提高到了 80%。一个可能的解释是，理性可以减弱奉承的作用（“他们这么做只是为了让我掏钱”），但奉承本身的无意识吸引力更为持久。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当人们自我感觉有魅力时，会影响他们的行为和选择。在一篇题为《大胆而美丽》③的论文中，研究人员列出了六项研究，这些研究都被设计成能增添被调查对象的魅力。每项研究还有一个没有做这些设计的对照组。

在其中一项试验中，研究人员给出了一个安全的度假地点（很平常，没有特殊期望），和一个既有异景但也有遗憾的度假地点，让被调查对象进行选择。那些自我感觉更有魅力的人更有可能做出极端的选择。

在其他的试验中，那些自我感觉更有魅力的人同样也更有可能做出异于常人的选择（这表明他们更容易从现状中转变出来），对自己的未来也更乐观，对于何时能够完成任务持有更不现实的观点。

当人们感到自己有魅力，他们似乎会做出更大胆、更极端的选择。这表明，除了时尚品牌和护肤品，营销人员可以在更广泛的领域使用这个战术。

让人们觉得自己很聪明，觉得自己是某个领域的专家，能够影响他们的选择。类似地，当人们觉得自己有魅力，感觉自己聪明能干像一个专家，也可能导致他们做出更快、更大胆的决定。

增加人们的信心会使他们更迅速地采取行动，对自己的选择感觉也更好。而增加信心可以通过像小测验这样的简单机制，让人们觉得自己了解这个产品种类。

心理学家把这种感觉称为自我效能（self-efficacy）。当我们对实现特定目标有信心时，就会出现这种情形。它的背后也有很多证据支持——当意识到或外界显示出，人们有能力提升到一个新的水平时，他们就会达到自我效能状态。它不同于自尊，自尊是一般意义上的自我感觉良好。自我效能关系到业绩，因为它涉及具体的技能和流程。近年来，能够提高自我效能的事情，例如对行为或过程的赞美和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巩固，对孩子和运动员都已经显现出了积极的作用。“你的数学能力真差”与“你的数学真好”，后者可以让人重视过程，而不是高估自己天生的能力。对于营销来说，帮助别人提高他们在某一领域的自我效能对营销人员和选择者来说是一种双赢。

这会带来一个好处，如果人们对于过程充满信心，就会更倾向于投入精力去完成它。一项在线研究显示，比起仅仅展示客户推荐的网站相比，利用免费试用报名系统提示用户如何注册，能够使网站访客的注册量增加 23%。④

另一方面，当人们在某一区域出现自我效能，他们会做出更大胆的选择，往往也更果断，更可能克服惯性决定，远离现状。⑤

现代心理学巨头之一阿尔伯特·班杜拉（Albert Bandura）把自我效能放在他的社会认知理论的中心。他解释说：

> 人们会避开他们认为的超出自己能力范围的活动和情况。但是，他们如果判断自己有能力处理，就会欣然接受具有挑战性的活动和情况。

让选择者觉得，选择你的产品或服务是“在自己能力范围之内的”决定，这是产品被选择的强大前兆，尤其是对于复杂决策来说。

提供的体验，如果能够让人们看到自己获取了知识、洞察力和专业技能，会让他们更果断、更有信心地做出大胆的决定。反过来还会让他们更加欣赏自己选择的商品。雀巢的奈斯派索咖啡机就是一个很好的例子。刚开始使用时，可能会觉得咖啡机的名称和颜色编码系统有点复杂，但用户很快就学会了，这使他们感觉对系统和咖啡更为专业。自行车商店如果能够提供自行车维修班，会让他们的客户对自行车更加自信。我个人的经验是，当我对修理自行车变得更加自信时，我在这上面花的钱也更多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这可能也解释了为什么高性能的汽车品牌，例如梅赛德斯-奔驰的AMG 创办了自己的驾驶学院。花上一天的时间在专业赛道上奔驰，普通司机也可以学会如何驾驶高性能的车辆。通过这种方式提高司机的信心，我相当肯定这些经验增加了他们未来购买高性能车辆的可能性。

创造自我效能状态的关键是提供有用的信息，让人们觉得他们正在做明智的选择。但是你可能会说：“在这个信息过载的世界，人们还需要更多的信息吗？”

2011 年以来，决策研究所参与了埃培智集团的大规模定量研究。这项研究着眼于人们对各种形式的营销信息的态度。我们在这项研究中的工作是用行为科学的知识对数据进行分析和解释。

在这项研究中，询问了受访者很多如何看待市场和产品信息的问题。它们有帮助吗？信息太多了吗？

我们曾满怀信心地预计消费者会抱怨信息不断轰炸，因为自从进入数字时代，信息量不停激增。周刊或新闻杂志都是信息过载的警告。

但是出乎意料的是，在我们调查的每一个国家，人们并没有觉得自己被越来越多的营销信息淹没或迷惑。总的来说，人们似乎认为这些信息是有帮助的。

一种可能的解释是，我们提问时将信息具体到销售或产品信息。而大多数杂志头条所说的信息超载都是指最广泛意义上的信息（最烦的是电子邮件，尤其是在工作中收到的邮件）。营销信息似乎被放入了一个不太麻烦的心理篮子里，因为它并没有像我们的老板或同事一样要我们尽义务。

然而，反直觉调查结果使我们对信息过载的历史有了更深的了解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学者们很早就已开始担忧普通人信息过载的后果。公元 1 世纪，塞内加声称“太多的书籍是一种分心”（我不知道 2,000 多年前有多少书籍在流通，但肯定不可能比现在多）。阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）创造了“信息过载”这个单词，在他 1970 年出版的书《未来的冲击》（*Future Shock*）中描述了信息过载对个人和社会的破坏作用，而这本书还是在墨水和纸张的时代写成的。尼古拉斯·卡尔（Nicholas Carr）的书《浅薄》（*The Shallows*）和文章《谷歌在让我们变笨吗？》把这种担忧带入了数字化时代。

人们一直在抱怨信息太多（总的来说，这样的担心主要来自哲学家和圣人，他们能影响许多学问较少的人而非自己）。然而，人类似乎在忍受这种信息攻击方面做得相当不错。

我想人类无惧大量的信息是因为世界上总是存在太多的信息，而我们把其中的大部分都过滤掉了。

尽管信息继续成倍增长，但是人脑的忽略能力比技术产生信息的能力更强大。（还记得本书曾把人脑描述成为一个“善于忽视的机器”吗？）人类已经找到了合理的方式来管理或忽略过剩的信息，无论是古登堡还是谷歌，这些年我们一边使用技术，一边使用我们的本能来过滤它们。

提供丰富的信息也可能很重要，因为要做出正确的决策并对决策结果表示满意，消费者似乎认为信息越多越好。但是认为越多越好跟很多决策相关的科学文献有冲突。大部分行为测试表明，信息越多反而决策效果越差。⑥通常情况下，这些测试需要在决策中挣扎的人们关注和利用这些信息。然而，在实验室之外的现实生活中，人们从不会过多关注信息。我感觉，对于研究中的被调查对象来说，积极响应并不是因为他们试图使用这些信息做选择，而是因为信息提供的知识让他们在做决策时更有自信。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伦敦商学院戴维·法罗（David Faro）最近的研究表明，工具的可用性可以通过创造更大的自我效能来提高绩效，即使这些工具最终没有被用到：

> ……仅仅放置一个可消费的跟任务有关的产品（即使不实际使用它）就能提高性能。在快速反应任务中，有机会拿到咖啡的参与者的表现要优于不能拿到咖啡的参与者。可以获得词典的参与在填字游戏中的表现要优于没有机会获得词典的人。我们认为，获得产品的可能性能够增强消费者应对某个状况或任务的自我效能。这么说来，任务的难度和反馈可以缓解影响，自我效能也可以调节它。

仅仅通过增加有用的信息就能提高自我效能，这一点对于评估营销材料来说有很重要的启示作用，特别是在产品信息区域。通常情况下，营销人员认为消费者可以使用的信息就是有用的信息。然而，材料和信息最具有影响力的时候，可能是在它们能够使用却没有被使用的时候。

简单地执行数据转储并不是一个很好的做法，营销面临的问题未必是他们提供的信息量太小，也不是要他们用什么聪明的手段将信息联系组织起来。正如信息设计和数据可视化的著名权威所建议的那样，这个问题并不是由于组织负荷不足导致的信息超载。

与自我感觉聪明一样，自我感觉比体系更聪明也有很强大的力量。根据一些试验的数据，市场信息最积极的特性是，它使人们感觉自己的选择很聪明。第二个积极的特性是“它能帮助人们击败体系”，这在巴西、印度和中国尤其如此。

感觉他们打败了体系，或者比体系更聪明，这一点对情感非常有益——即便这么做需要一点点欺骗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在序言中，我引用了丹·艾瑞里有关诚实和欺骗的研究。关于这个话题，艾瑞里还写了一本书《不诚实的诚实真相》（*The Honest Truth about Dishonest*）。也许我说得很过，但是不要对下面的话抱有任何看法：虽然撒谎在道德上并不好，但这完全是一种天性。2011年，在西南偏南（每年在得克萨斯州奥斯汀举办的音乐、电影互动节日），我参加了吉纳维夫·贝尔（Genevieve Bell）的一个讲座，她在英特尔实验室主管用户体验，同时也是众所周知的人类学家。她深刻、机智地演讲了《我们的设备：聪明怎样变成了太聪明》。这其中的一个关键点是，要想让技术变得富有人性，它必须聪明到从直觉上保守我们的秘密，替我们说谎。这里的说谎当然不是弥天大谎，只是一些可以润滑关系或缓解社会尴尬的无伤大雅的小谎。有时，这些谎言可以让我们得到想要的东西，而严格来说，如果不说谎我们并没有权利获得它。

悉尼大学克里斯蒂娜·安东尼（Christina I.Anthony）和伊丽莎白·考利（Elizabeth Cowley）的研究表明，睁一只眼闭一只眼，甚至鼓励消费者不用知道全部真相是有好处的。

根据安东尼和考利的研究，人活到 60 岁，他们这一生已经说了43,800 句谎言。他们的研究调查了人们为了获得产品和服务不得不隐藏真相，并且严格意义上讲，他们如果不隐瞒真相就没有获取这些产品和服务的权利。

在一个室内实验中，被调查对象在与服务提供商的交互过程中可以谎报自己的使用细节，这样他们就可以赢得小奖品。

如果被拒绝，他们往往会不太高兴。但是当成功得到一样其实严格来说无权得到的东西时，他们的快乐感比有权获得的人还多。心理学家和经济学家乔治·罗文斯坦就看到了品牌能够因为这种快乐感而受益。罗文斯坦说：“零售商有理由相信，如果他们被欺骗了，消费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者因此得到了不应该得到的东西，至少他们会得到来自消费者的善意。”

我觉得这个研究对于市场营销来说具有非常有用的信息，这与我们在第 5 章中讨论的惊喜的价值有关。营销人员经常提供折扣或赠送免费的促销品，但大多数时候顾客会把这些折扣或免费赠品当作理所应当。在这样的情况下，你可以改变说法，这样写：“作为一个重要的客户……”这可以使营销加分，而且让客户觉得他们得到这些东西是因为他们的智慧、好运甚至是命中注定。只要他们愿意不纠结于真相，就能获得更大的满足。一个公司的产品可以让客户感觉良好，但如果客户认为他们得到这些东西是因为自己天生的、特殊的能力，会让他们感觉更好。

营销者的工具箱：

• 人们如果进行理性思考，奉承会大打折扣，但是它还会在一个隐蔽的层面发挥作用。

• 对完成任务或实现目标的能力有信心被称为自我效能。营销能够真正地帮助人们达到这种状态，它可以在情感和功能上利好用户和选择者。过去，品牌试图把自己定位为专家。实际上，品牌真正要做的是帮助人们做出充满信心的选择，让人们觉得自己就是专家。

• 如果你能够让人们对自己做决策的能力充满信心，那么他们做决策时将更快速、更大胆。在这一方面，使用测验和游戏将有所帮助。问他们一些问题（例如“使用了大部分的数据、视频或音频的哪部分？”）可能让他们在选择无线数据套餐时创建自我效能。

• 不要总是给你的选择者各种好处和优惠。有时候，如果你能让他们觉得自己获得这些好处是因为自己的聪明才智，甚至只是好运气，你将受益更多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专业人士的读后感言：

• 我不会是唯一读懂这一点的人，我们是否应该在宣布自己的品牌是胜利者方面少花一点时间，把更多时间投入到如何让客户感受到那种胜利感。

• ……这章的内容可以解释在过去几年里主宰社交媒体的“黑客”。社会以这种更符合生活的方式庆祝消费者战胜了企业体系（他们拿走的产品比应得的多得多）。

---

① Fogg, B.J., Nass, C. (1997) “Silicon sycophants: the effects of computers that flatter.” International Journal of Human Computer Studies 46(5):551-561.

② Chan, E., Sengupta, J. (2010) “Insincere Flattery Actually Works: A Dual Attitudes Perspective.” Journal of Marketing Research 47:122-133.

③ “Of the Bold and the Beautiful: How Feeling Beautiful Leads to More Extreme Choices.” Margaret Gorlin, Yela School of Management; Zixi Jiang, Guanghua School of Management; Jing Xu, Guanghua School of Management; Ravi Dhar, Yela School of Management.

④ Weedmark, D. “The Importance of Self-Efficacy in Marketing.” Demand Media.

⑤ Krueger, N., Dickson, P. (1994) “How Believing in Ourselves Increases Risk Taking : Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition.” Decision Sciences 25(3): 385-400.

⑥ Including Bastardi, A., Shafur, E. (1998) “On the pursuit and misuse of useless information.” Journal of Personality and Social Psychology 75(1) 19-32.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 10 章
用轻松打动客户

人类总是倾向于保存身体和精神上的能量，这种与生俱来的偏好将有助于你。

大约 20 年前，我曾在泰国的普吉岛和一只拖着小辫的恒河猴（一种中型猴子）踢过足球。当时我正在一家曼谷的广告代理公司工作，为客户拍摄商业广告。这家客户的营销项目中包括了鼓励泰国孩子参与体育运动、参加运动野营。广告的故事围绕一个来自泰国南部农村的小男孩和他的宠物猴展开，他们一起练习足球射门技术，小男孩射门，宠物猴守门。实际上，在泰国的南部，数世纪以来，人们一直训练恒河猴来采摘椰子。这些猴子穿梭跳跃在椰子树间，从树枝上咬下椰子，丢给树下的人类（人们会把椰子垒好以便于运输）。所以，在广告中用一只猴子来扑球、扔球，对于泰国观众来说具有非常的意义。广告中，宠物猴是一员难逢敌手的运动健将，特别是在足球场上，小男孩很难攻破它把守的球门，除非射向球门低处的角落。结尾处，小男孩在大城市举办的锦标赛中，以同样的角度攻破了人类守门员的防守，获得了制胜一球。

如果你参与过广告拍摄，就会知道摄制过程是一个漫长枯燥的过程，期间会有很多间歇的时间。有一次间歇，我问驯猴人能不能让我来试试和猴子踢一球。

恒河猴实际上是非常优秀的守门员，它犀利的反应能力和杂技般高超的跳跃能力让它几乎无法战胜。在它周身一码① 范围内射门，它能做的反应不仅仅是阻止足球破门，它还能在最后一秒跃起，精确地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

捕捉到球，然后扔回给我（至少扔回到我通常所在的位置）。但是，和它踢了一会之后，我发现只要稍稍超过一码的距离射门，每次都能击败它。这并不是因为它根据演出需要做做样子，也不是像人类守门员那样需要遵守一些规则②。仅仅是因为猴子完全不理会超过一码距离的任何东西，甚至可以这么说，超过接球范围的球对于猴子来说不存在，只有能够接得到的球才能引起猴子的兴趣，于是才有最后一秒的跃起。只要接球很容易，猴子就不会错过任何一个球。如果接球很难，甚至仅仅增加了一点点难度，猴子的本能也会失效。就是这样非此即彼。

从进化的角度来看，这种非此即彼的行为非常有意义。付出努力就要消耗卡路里（能量），似乎所有的动物都有这样一种直觉，能够知道什么时候努力超出了报酬。回顾第 6 章，在公园长凳上觊觎你手中三明治的海鸥，会为了你随意丢弃的大块面包屑喧闹争吵。但是，如果你扔出去的只是一小块面包皮的话，又会是另一幅场景了。在面包皮近处的海鸥也许会屈就俯拾，较远处（四五英尺）的海鸥可能就直接忽视了。

人类作为动物也是这样。所以，要预测人类会采取哪一种行为，最简单有效的方法就是，找到无论从认知上还是身体上看都是最容易的行为。我们必然会选择最容易的那条路。

我们维多利亚时代（大约五代人以前）的祖先也许会责骂我们犯了懒惰的大罪孽，因为我们逃避抵抗。然而，从进化角度来看，懒惰不过是一种普遍常识。

对每一位意图掀起一场运动、开启一股潮流的市场营销人员来说，邓肯·瓦茨（Duncan Watts）的《一切显而易见》（*Everything Is Obvious*）是不可不读的经典之作。少数有影响力的人物推动了大规模活动，这一理论借由马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的《引爆点》（*The Tipping Point*）得到普及。如果这种理论总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能奏效，对于营销人员来说未尝不是方便的做法，对于名人来说，也相当合算。但是瓦茨通过研究大量数据集（瓦茨是一位数据科学家和社会科学家）给这一理论泼下一盆冷水。它认为，往往是最不显眼的那些因素，或是深埋在杂草中的那些因素，促成了大规模活动。而且这些因素往往很难预测（除非你已经知晓发生原因）。

瓦茨在书中提到，他经常提问哥伦比亚大学本科生一个问题：为什么欧洲有的国家赞同捐赠器官的比例只有 12%，有的却高达 99.9%？③这个问题引起学生的热烈讨论，也产生各种各样的解释：是不是宗教原因引起的这种差异？或者是因为国家间不同的政治原因引起的？又或者是文化原因呢？瓦茨随后会透露说这些国家是近邻，有相同的语言、相似的文化，以及共同的历史。这样一来，解释这种差异就更难了。为什么器官捐赠赞同率在奥地利达到近乎完美的 99.8%，在德国却只有微不足道的 12%？

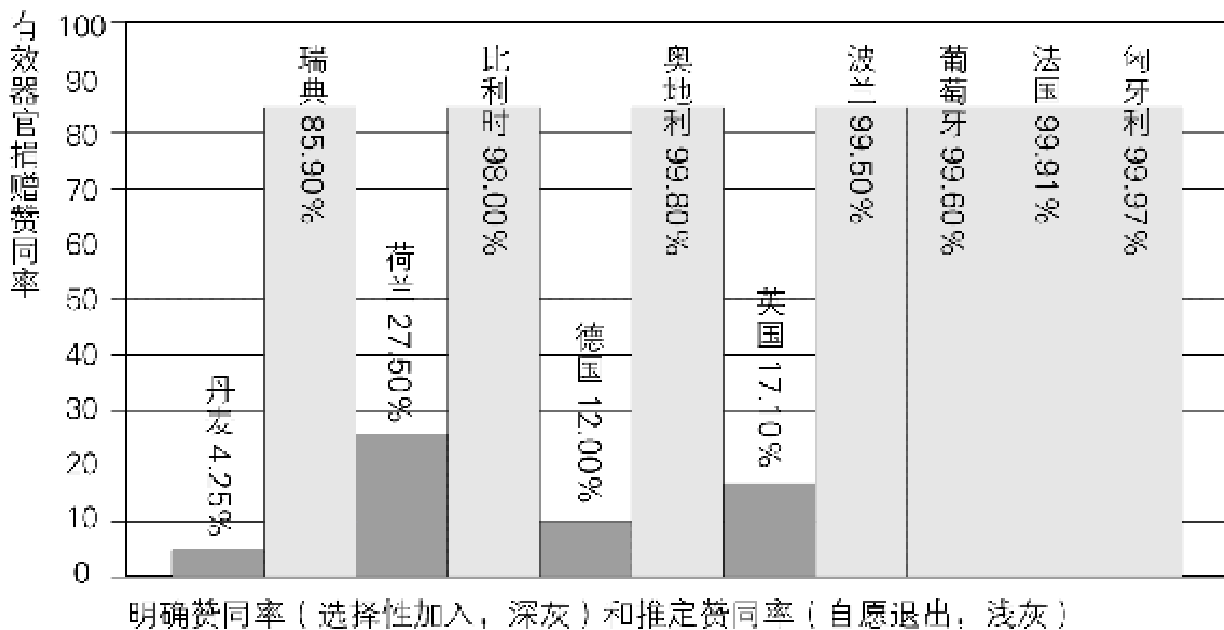


图 10-1 欧洲 11 个国家的有效器官捐赠赞同率

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进一步，我们会发现，这样的差距不仅仅存在于奥地利和德国之间。它还适用于丹麦（4.25% 的赞同率）和瑞典（85.9% 的赞同率）。从图 10-1 我们可以看到，有 7 个国家的赞同率高于 85.9%，并且这 7 个国家的平均赞同比率为 97.5%，有 4 个国家赞同比率低于 27.5%，这 4 个国家的平均赞同比率为 15.2%。

造成这两组国家间巨大差异的，并不是政治或文化差异，仅仅是因为一份简单的行政程序表格。

具有较低器官捐赠赞同比的 4 个国家，都要求人们明确赞同器官捐赠，即在“是”的空格中打钩。而具有较高器官捐赠赞同比的 7 个国家，则要求人们选择是否要退出器官捐赠。④

既要在选项框中打钩，又要对抗默认选项做出自我选择，像这样需要同时付出行动上和精神上的努力，人们自然会倾向于选择较容易的选项——默认选项。这都是由那些引发不作为的因素驱动的，也就是我们前几章所说的现状偏见。

虽然我们现在明白了，是默认选项的设置导致了差异的形成。我认为另一个因素，社会认同效应（social proof）也扮演了重要角色。默认选项意味着大多数人的行为，如前文所说，社会认同效应并不需要明确的统计数据来支持，含糊的暗示就足够了。

默认选项的另一个例子来自津巴布韦，我曾多次到访过这个国家。津巴布韦遭受了严重的艾滋病病毒肆虐侵袭，有 15% 的成年人口受到病毒感染。⑤一项在奇通圭扎（位于津巴布韦首都哈拉雷南面 25 公里处的一个社会经济落后的社区）针对产前保健门诊⑥展开的研究，统计了怀孕妇女到诊所做产前保健和艾滋病毒（HIV）测试的比例，并关注默认选项对这一比例的影响。

标准程序中，诊所将艾滋病毒测试作为“选择性加入”（opt-in）项，意味着病人必须明确说明他们想做这样一项测试。2005 年 6

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

月，这一程序变更为“自愿退出”（opt-out）项，病人有权拒绝不进行测试。

研究人员统计了 2005 年 6 月至 11 月的测试比例，即程序改为“自愿退出”后的头 6 个月的数据，和“选择性加入”时其中 6 个月的数据进行了比较。结果显示，将艾滋病毒测试作为“选择性加入”时，到门诊部的怀孕妇女有 67% 同意并做了艾滋病毒测试；“自愿退出”时，这一比例上升到 99.9%。

当时并没有其他官方政策介入。最近，我在和津巴布韦健康行业的高级从业者交谈时，发现“自愿退出”程序已经常态化。

让事情变得容易有两个维度：行动上便利以及精神上轻松。后者被行为科学家称为认知流畅性（cognitive fluency）。不管怎样，在我们进入到真正的认知流畅性之前，先来说一说行动上便利这个维度。

汪辛克（Brian Wansink）专门研究当选择变难或变容易时会产生什么后果，汪辛克是美国康奈尔大学食品与品牌实验室的负责人。也是美国农业部营养政策与促进中心的执行主管。他的著作《瞎吃》（*Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*）解释了要吃得健康，最好的办法就忽略健康饮食，把健康食品放在学校餐厅最显眼的地方，让健康食品触手可及，用灯光突显陈列的健康食品（在一次试验中，仅仅是用桌灯为学校餐厅中的水果打光，就让更多人选择了水果）。通过细微的改变、推动，让最健康的选项成为最省力的选项，这才是最好的方法。

汪辛克的研究不可思议又别出心裁。在 2012 年的判断和决策协会上，汪辛克做了演讲，他谈到了观景餐厅的研究。研究人员偷偷记下到观景餐厅就餐的顾客的体质指数，他们用一块垫子测量顾客的体重，用激光设备测量身高。然后观察在平均体质指数之上的人与低于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平均体质指数的人在行为上的差别。较低体质指数的人，会在选择前巡视一遍观景餐厅所有的自助餐点。我现在也开始先巡视餐厅。而在听到这个演讲以前，我采用的是较高体质指数者的习惯——直接取餐，边走边拿自己喜欢的食物。不提前计划意味着你盘子上的食物将越来越多，因为每一次遇到无法抵抗的食物，你都会纳入盘中。另外，体质指数较低的人还倾向于选择较小的盘子，不论是不是有意，他们会坐在离餐点较远的地方并且背对着餐点。

汪辛克最著名的一项研究为他赢得了“搞笑诺贝尔奖”⑦。他制作了一个能够自动重复注满的汤碗（通过底部的一根软管），用这只永不见底的汤碗吃饭，要比拿普通的碗多吃 73%，甚至可能永远吃不饱！汪辛克的研究验证了一句老话：眼比肚子大。他观察到的结论说明，什么时候吃饱，由你的眼睛说了算，而不是胃。

在微博客（Nudge Blog）⑧的一次访谈中，汪辛克还描述了另一个试验，有一家餐厅的冰柜里装着冰激凌，一段时间冰柜门是开着的，另一段时间则是关着的：

> 餐厅的冰柜摆放的位置相同，用餐者随时可以看到里面的冰激凌。唯一的不同是有的冰柜是打开的，用餐者可以直接拿取冰激凌，有的则需要用餐者自己打开冰柜门。这仅有的细微差别，对于很多人来说也是一种负担。如果冰柜门是关着的，只有 14% 的用餐者会去取冰激凌，而如果冰柜门是开着的，30% 的用餐者会取冰激凌。

让人们增加一丁点的付出，也能对他们的选择起到很大的作用。让吃好变得容易，跟让吃得不健康变困难，一样重要。

《捕风捉影》（*Barking up the Wrong Tree*）上，埃里克·巴克（Eric Barker）采访了丹·艾瑞里。艾瑞里描述一个例子，为我们展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示了多付出会在现实中起到怎样的作用。

> 谷歌最近做了一个实验，他们的纽约办公室会供应 M&Ms 巧克力豆，过去这些巧克力豆被装在篮子里。实验时，他们把巧克力豆装在了碗里，并且盖上盖子。显然，这样的盖子不怎么费劲就能打开。但是却显著降低了 M&Ms 巧克力豆的消耗量，大概每个月减少了 3,000,000 颗。

“容易”是关键要素，可以应用的一个领域就是选择了你的产品和服务的顾客们，找到让他们的选择变容易的地方。在《轻松体验》（*The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty*）中马修•迪克森（Matthew Dixon）、尼克•托曼（Nick Toman）以及里克•德利西（Rick DeLisi）讨论了顾客并不乐意付出精力去解决问题。事实上，他们将客户服务定义为通过减少顾客的付出，保证客户忠诚度。

《轻松体验》也提到了让业务变容易的其他方法。举例来说，老海军（Old Navy）从许多方面改善了购物体验，特别是对带着孩子逛街的妈妈们。他们降低了货架的高度，让妈妈们能够看到孩子在哪；他们还按照卵形轨道重新调整了商品及其陈列，把试衣间放在中间，这样购物者就不必费心寻找心仪商品了。老海军商店还设置了快速换装区域，可以试穿夹克、运动衫这些不需要脱掉内衣就能穿的商品。这些细微但有才的创意中，我最喜欢的，是他们在试衣间的挂钩上贴了标签，分别是“超爱”“不错”“不合适”。⑨这不仅让选择变得容易，我甚至怀疑，正是这些标签触发了禀赋效应。我们在第 8 章里讨论过，禀赋效应能够让我们将商品视为所有物。像这样简单地在挂钩上粘贴上“超爱”的标签，就能让你颇为确定要买下某件衣服。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我认为老海军是最能体现渠道因素（channel factors）的例子。渠道因素是指能够对加速决策起巨大作用的小事。如果你也疑惑为什么自己会选择这件衣服而不是另一件，可能更多是从感情和主观方面寻找答案，比如个性表现或形象管理。绝对想不到让你做下购买决定的，可能就是一个简单的挂钩标签，它帮助你理清选项，让下一步变得简单、显而易见。

耶鲁大学的一个经典研究证实了一种类似的效应。以“利文撒尔破伤风实验”（Leventhal’s Tetanus Experiment）⑩之名被人熟知，这一实验证实了帮助人们规划下一步行动的重要性。以破伤风接种作为试验模型，利文撒尔（Leventhal）、辛格（Singer）和琼斯（Jones）发现仅仅向耶鲁大学学生逐步灌输破伤风的严重性，并不足以鼓励学生接种疫苗。但是，当学生得到一张明确的行动示意图，比如一张圈出了学生健康中心的校园地图，他们对接种破伤风疫苗会更积极。

研究还表明，为人们规划出该如何行动或该如何有效行动，将更容易激发他们采取行动。⑪我们曾经用这一方法，为加利福尼亚州公共事业委员会的一个项目制定了战略方案，这个项目旨在推进加利福尼亚州的房主提高能源利用效率。他们的社会营销团队大部分是志愿者，到关键社区的每家每户，鼓励房主采取节能措施。团队列了一个可行性方案列表，然后帮助房主选择可行的节能方法，尽量让房主感到选择的方案是能够完成的。社会营销团队接着会问房主如何进行这些行动，基于此给出一些额外的建议，告诉房主可以怎么做。

让程序变容易，就能对行为产生巨大的影响。我的同事乔杜里（Anirban Chaudhuri）是印度 FCB 战略部的头。他告诉了我一个案例：

> 直到现在，印度也只有 35.5% 的家庭会积极地使用银行账户。过去印度也曾想要把金字塔底层包含进金融系统，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

> 这些努力并没有见效，直到 2014 年 4 月 28 日，新总理颁布了“总理人民财富计划”（Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana）。颁布当日，银行储蓄账户就新增了 15,000,000 万个，其中大多数是蓝领工人或相似社会经济状况的人。取得这一结果，有一个不可或缺的原因，就是开户表格的简化。只需要提供几项简单的资料，也放宽了对地址证明文件的要求，这一点对于到处迁徙的工人而言非常有利。此后 5 个月内，即到 2015 年 1 月为止，大约新增了 106,000,000 个银行储蓄账户。

变容易并不仅仅是一件行动或程序上的事。我们所有人在面对需要动脑子的工作时都会拖延，也知道要抵抗拖延需要付出多大的努力。同样的资源可能用在他处，并且往往能立即获得回报，而我们一直在与这样的情况做抗争。比起只运行一个 word 文档，玩游戏的时候，笔记本电脑的电池会很快耗尽。同样，比起看视频，写东西的时候大脑也会很快绞尽脑汁。

在《思考，快与慢》中，丹尼尔·卡尼曼写到和朋友一起散步（丹尼尔非常热衷散步），如果这时提问一个复杂的数学问题，他可能会停下脚步来思索。

斯坦福大学最近的一项研究发现，描述问题的方式可能简化问题，也可能让问题变得更难。⑫研究人员给参与者出了一系列双曲贴现问题（第 7 章曾提到），在答题的同时，参与者还接受了核磁共振成像扫描。参与者可以选择“零隐藏”模式或“零确定”模式回答问题。“零隐藏”模式即“你希望今天拿 10 美元还是等到下周拿 15 美元？”；“零确定”模式则是“你希望今天拿 10 美元、下周一无所得，还是今天什么也没有、下周拿 15 美元？”零确定模式降低了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贴现，人们更偏好下周的 15 美元，而不是今天的 10 美元。重要的是，零确定模式还减少了大脑考虑答案的工作量。

处理信息，不论是散步的时候思考复杂的数学问题，还是在核磁共振成像扫描仪下回答双曲贴现问题，都需要能量。科学家称之为认知负荷（cognitive load）。这一术语意味着沉重，这样解释也许我们就不会为自己更喜欢不需要动脑子的决策而感到惊讶了。最小化认知负荷是认知偏差和试探法的一种优势，就像我们已经讨论过的，它们是帮助我们避免耗费额外心力的捷径。

我们对轻松的热爱比使用这些机制更深，行为研究中一个令人瞩目的领域表明，我们偏好轻松做决定的同时，还偏好轻松的选项。

决策科学将之称为认知流畅性（cognitive fluency），《波士顿环球报》（*Boston Globe*）上刊登了一篇有关于此的文章，非常恰当简洁地描述道：

> 认知流畅性能简单地度量思考某事有多轻松，也证明人们喜欢不用太费心思的事情，而不是费尽心神的事情。⑬

亚当·奥尔特（Adam Alter）是纽约大学斯特恩商学院的助理教授，也是纽约时报畅销书《粉红牢房效应》（*Drunk Tank Pink*）的作者，他和加州大学洛杉矶分校安德森商学院的心理学助理教授丹尼·奥本海默（Danny Oppenheimer）都是认知流畅性领域世界知名的学者，他们从股票价格、物理距离和法律职业展望等多方面，调查了认知流畅性的影响，还包括它的消极影响——认知不流畅（cognitive disfluency）。

流畅性让我们更喜欢容易处理的选项。通常，我们会选择容易评估的选项，而不是利益最大的选项。因此在大多数情况下，营销人员应该注意，不管是购买前还是购买后，要让营销的每一个方面对于消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

费者尽量轻松容易。《轻松体验》的作者们提倡，企业应该从消费者的角度评估和企业做生意的难易程度，并用一个“消费者费力分数”的度量办法来评定。我认为这一方法也可以用来评估市场营销的难易程度。有一个问题需要我们持续予以关注：怎样才能让顾客在选择我的品牌的过程中少费点力（认知上和行动上）？流畅性，或者说认知缓解能够让选择你的品牌这一决定变得非常容易。

在市场营销中，要做到“轻松”，并不是简单地舍弃让消费者感觉复杂的过程。轻松，是成就品牌力量最核心的因素。我们奥克兰办公室的一位同事西蒙·伯德（Simon Bird）最近写了一篇发人深省的文章，《简化营销》（*Marketing Made Easy*）⑭。这篇文章想要表达的是，与其简化营销以方便营销人员，不如简化营销以便消费者能做出回应（不幸的是，简化事物对于事物创造者来说，从来不是一件易事）。伯德写道：有名气的流行品牌或是更受青睐的品牌会给选择他们的人一份大礼。这些品牌会让选择变得毫不费力：

> 德国神经经济学家彼得·肯宁（Peter Kenning）在购物者选择品牌时扫描了他们的大脑活动，发现购物者选择偏爱的品牌时，大脑活跃的区域和选择其他品牌（包括所说的第二选择）时不同。而且，当他们选择第一品牌时，大脑显示出显著的不活跃。换句话说，强品牌让大脑“思考”的更少，是大脑的默认设置。

几年前，决策研究所委托消费者神经科学公司思维实验室（MindLab）在英国做了一项研究，从中我们发现了一些减轻大脑工作量的营销指标。这项研究是为了检验不同形式的广告如何影响人们的慈善捐赠。研究人员让被调查对象将 50 英镑分别捐赠给三个不同的慈善团体，同时在电脑上给他们播放不同形式的广告。看完广告后，被调查对象可以调整捐赠额的分配。下面是四种广告：⑮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

A.慈善团体在互联网上投放的通栏广告

B.利用社会认同的社交媒体信息

C.利用亲和力的社交媒体信息

D.利用名人的社交媒体信息

研究追踪了每一种广告下各慈善捐赠的金额，同时还记录了被调查对象的脑电波。通过直接将电极置于头皮上，脑电图（也被称为 EEG，后文第 15 章会继续讲到）记录了脑内的电流活动，并且能够粗略地测量注意力和情感的活跃水平。研究还测量了被调查对象对每个广告的相对关注程度。

下面是注意力带来的影响效果：

	对广告的关注程度	捐赠的大小
广告 A	低	低
广告 B	高	高
广告 C	低	中
广告 D	高	中

广告 B 引起的行为效果最好，也从被调查对象那里获得了最多的认知关注。广告 D 虽然受关注程度和广告 B 差不多，但是获得的捐赠要少。

虽然实验方案里有太多的“噪音”⑯，不足以说明研究的本来目的，也不足以得出满意的结论来说明哪一种广告模式能够最好地引起注意，但是，我们仍然从这一实验中获得了关于认知效应的有趣洞见（虽然是意料之外）。观察被调查对象如何分配 25 英镑，测量他们对每一个广告的关注度，持续收集 EEG 数据是非常必要的。虽然最初

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们并没有计划要对这些数据进行分析，但是它们揭示了根据不同的广告模式分配捐赠额的过程中，认知效应是必需的。

当我们检视认知效应，会发现以下规律：

	对广告的关注程度	捐赠的大小	捐赠时的关注程度
广告 A	低	低	高
广告 B	高	高	低
广告 C	低	中	低
广告 D	高	中	高

EEG 信号显示有两则广告（广告 B 和广告 D）获得了最高关注，通过观察我们可以发现，广告 B 更能说服被调查对象进行捐赠，并且，实际上广告 B 比广告 D 使人们在捐赠时更少进行思考。

有趣的是当市场能够补偿选择者的认知资源投入时，它就有可能成功。⑰

广告 D 使观看者集中精力，最终获得了平均程度的行为结果，它要求人们做决定时更卖力。广告 B 也能使观看者集中精力，但是它获得了最佳的行为结果，因为它要求做出的选择相对来说更轻松。对于广告 D 产生的效果，从深层次的机制看我们可以这样来类比：制定决策如同一场赛跑，但我们却让人们进行自行车训练，这样的训练显然不论怎样努力都不可能有助于赛跑的，也就是说无法让决策过程变得轻松。广告 B 相当于让人们在跑步机上训练，这样的训练则有助于赛跑，即让决策过程变得轻松。

数字平台的出现，让市场营销人员有了更多的机会积极传播品牌，不管是通过沉浸式体验，还是通过鼓励创造和提交内容。普遍的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

观点认为，一旦谈及互动，肯定是越多越好。对于这种总括性观点我持保留意见。

2013 年 5 月，我作为一名演讲嘉宾，参加乔治城大学消费者研究所举办的“消费者互动”研讨会。我认为人都是认知吝啬鬼，所以市场营销人员应该听从这样一条建议——你只有 1 美元的注意力，省着点花。这一个双关语，潜在的选择者对注意力的投放要精打细算，市场营销人员要尽量明智地使用人们给予的有限关注。

问题是营销人员如今沉迷于尽可能多地获得关注和互动，反而忽略了要去设计互动来达成行为目标。在演讲中，我引用了英国《卫报》（*The Guardian*）媒体记者查理·布鲁克（Charlie Brooker）对此的评价，非常精彩：

> ……曾经的广告是这样的：你坐在沙发上付钱让创意泼你一盆屎。现在是要你去拉一盆屎，灌自己一脸，还要用手机拍下来。

这段话是从消费者的角度来看的，他要表达的是利用互动的名义，广告对人们的要求越来越多。

互动能促进人们决策，但我认为这是一项昂贵的投资——在注意力上的花费是个无底洞。也许这就是上文慈善广告的例子所反映的，既要获得认知关注，在决策的时候又要通过降低认知负荷来补偿。如果关注仅仅消耗了认知努力，却没有设计成有助于取得特定行为目标，这不仅仅是浪费钱，而且是对营销费用的滥用。

从顾客决策的心理特点来说，让事情变容易、变轻松是一条有利的经验法则。但是对于奢侈品来说，情况又不同了。下面的例子说明对于奢侈品来说，这一效应会起到反作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据亚当·奥尔特（Adam Alter）所说，人们和奢侈品之间的关系非常复杂、非常不流畅，但正是这种认知难度让奢侈品更具吸引力。由阿娜斯塔西娅（Anastasiya Pocheptsova）和其他人一起完成的研究《让产品显得特殊》（*Making Products Feel Special: When Metacognitive Difficulty Enhances Evaluation*），针对的就是适当不流畅，证明不流畅让高端商品更特殊。

举例来说，拉弗格麦芽威士忌、路易斯威登以及哈根达斯（Häagen-Dazs），这些品牌的名称都需要我们思索一下到底怎么读，至少第一眼看到的时候你需要想一想。

还有一些品牌的商标装饰华丽不易辨认，比如芝华士，或者字母不清晰，比如内曼·马库斯，对于部分消费者来说同样很费劲。这些商品都需要消费者花费力气，也造成了认知不顺畅。

大部分品牌拼命展示对消费者的理解，奢侈品牌表现得很不一样，它们要求消费者花工夫去理解，去熟知准确的使用方法，去了解它们的起源，以及故事赋予这些品牌的特殊性。从认知的视角看，奢侈的生活并不如吹捧的那么轻松。

营销者的工具箱：

•尽可能地把你想要的结果作为默认选项。一些观察家认为，谷歌的成功源自于它早期把自己设定为 AOL 浏览器上的默认搜索引擎。

•《轻松体验》的作者建议用“消费者费力分数”来衡量消费者互动的轻松程度。怎样做才能让自己的营销方式更省力，并且更容易作用于消费者呢？怎样才能让选择更轻松？回顾做决策的步骤，你会怎么给每一个步骤的轻松程度评分？你在选择中的轻松程度得分是多少呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 互动的力量很强大。但是，要确保人们在互动中付出的努力能够让用户或选择者更容易地做出你设想的行动、选择你设想的选项。

• 虽然品牌应该尽可能让营销和品牌体验更流畅或在认知上更轻松，部分奢侈品牌的威望却归因于认知不流畅。

专业人士的读后感言

• 想要互动很常见，但很少有人了解为什么需要互动。通常我们考虑的是让数千人在 Instagram 上发布自拍照片能带来什么，实际上，我们应该考虑互动怎样才能给消费者带来方便。

• 所以我都在街角的小店购物。虽然那里的东西比商人乔超市（Trader Joe’s ）的贵一倍，但是路程也比超市近一半。并且，他们不会把冰柜门开着。

---

① 1 码等于 0.9144 米。

② 研究表明，当守门员面对点球时，他们会在对方球员踢球前事先选择一个方向，跳向左边或右边，来夸大自己的努力，虽然对方球员踢球方向的概率分布显示守门员的最佳策略是待在球门中央。Bar-Eli，M.， Azar， O.H.， Ritov，I.，Keidar-Levin，Y.，Schein，G. （2005） “Action bias among elite soccer goalkeepers: The case of penalty kicks.” Journal of Economic Psychology 28 (2007): 606-621.

③ 由丹·高尔德斯坦（Dan Goldstein）和埃里克·约翰逊（Eric Johnson）做的关于欧洲 11 国器官捐赠赞同比率的研究已经于 2003 年刊登于《自然》（*Nature*）杂志。有一项数据分析表明这一比率从丹麦的 4.25% 到法国的 99.91% 不等。注意：这项研究的标题为《默认拯救生命？》（*Do Defaults Save Lives?*）。

④ 以“是”还是“否”作为默认选项存在政治和文化因素，我曾和德国同事尤利安·兰贝丁（Julian Lambertin）讨论过这项研究，他也着迷于社会行为科学。他解释说，在德国，默认同意在政治上是不能接受的，因为这有可能被视为纳粹侵犯自由意志的回音。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⑤ National AIDS Council of Zimbabwe, Situational Analysis. HIV and AIDS in Zimbabwe, December 2012.

⑥ Chandisarewa, W., Stranix-Chibanda, L., Chirapa, E., Miller, A., Simoyi, M., Mahomva, A., et al. (2007) “Routine offer of antenatal HIV testing (‘opt-out’ approach) to prevent mother-to-child transmission of HIV in urban Zimbabwe.” Bull World Health Organ 85(11): 843-50.

⑦ 根据不可能的研究（Improbable Research）网站的介绍，“搞笑诺贝尔”是为了奖励那些最初让人捧腹大笑的研究，当然，最终这些研究非同寻常又具有幽默和想象力，能够激发人们对科学、医学以及技术的兴趣。http://www.improbable.com/ig/

⑧ 微博客（Nudge Blog）由约翰•布莱兹（John Blaz）创立于 2011 年，布莱兹具有行为科学和实践行为改变领域的学术背景，并得益于此。他曾与芝加哥 FCB、Idea 42 合作过，最近的合作伙伴是 Opower。

⑨ 最近一次实地考察，挂钩上的标签变为了“超爱”“超爱”“不合适”，显示了 Old Navy 实验性地把“不错”选项移除了。这样做很有意义，能够帮助消费者更迅速地做出选择。同时两个“超爱”和一个“不合适”能够促使消费者购买更多的商品。

⑩ Leventhal, H., Singer, R., Jones, S. (1995) “Effects of fear and specificity of recommendation upon attitudes and behavior.” Journal of Personality and Social Psychology 2 (1): 20-29.

⑪ Leutzinger, H. (2005) “Why & How People Change Health Behaviors,” Health Improvement Solution.

⑫ Magen, E., Kim, B., Dweck, C., Gross, J.J., McClure, S.M. (2014) “Behavioral and neural correlates of increased self-control in the absence of increased willpower,” Proc Nalt Acad Sci 111: 9786-9791.

⑬ Bennett, D. “Easy = True—How ‘cognitive fluency’ shapes what we believe, how we invest, and who will become a supermode.” Boston Globe, January 31, 2010.

⑭ Bird, S. “Marketing Made Easy.” NZ Marketing magazine, November/December 2014.

⑮ 广告 C 中的亲和力信息来自被调查对象的社交网络；广告 D 中的信息来自被调查对象关注的名人。实验前一周会伪装对被调查对象进行面试，从中能够知道这些个人信息。

⑯ 我们认为广告 B 的社会认同因素让它拥有了优于其他选项的固有优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⑰ 从前文提到了斯坦福大学针对时间贴现的磁共振成像研究，从中发现了相关的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 11 章
切忌无可比拟

人们常使用比较作为一种直觉向导，相对性能推动选择。

瑞典斯德哥尔摩有许许多多的博物馆。令人印象深刻的瓦萨博物馆是世界最佳博物馆之一，收藏了瑞典皇家船舰瓦萨号的残骸，并进行了防腐处理。这艘长 226 英尺（约 108 米）的战舰在 1628 年的处女航中行驶了不到一英里就沉没了。只要你在博物馆附近，就绝对不会错过这幢建筑。它是现代建筑的一件闪光之作，巨大的铜屋顶上有三支独具风格的桅杆，代表了战舰的真实高度。但是在斯德哥尔摩，有一个博物馆你很容易忽略，就像我这样，如果不是因为在它门口躲避夏日的似火骄阳，肯定不会注意到它。这家博物馆就是皇家钱庄，相比瓦萨博物馆显然并不引人注目。皇家钱庄隐藏在皇宫附近的一座院子里，也被称为国家经济博物馆。在里面，你可以找到欧洲最早的纸币和世界上最早的硬币。而纸币和最早的硬币存在着相关联的近代史。

欧洲的印制钞票是瑞典国家银行早期的长官约翰·帕尔姆斯特鲁赫（Johan Palmstruch）发明的。瑞典的硬币笨重又难以携带，1661 年，纸币作为替代品被引入。被纸币替代的硬币本质上是铜板，它们的重量大概在 10 磅，最大的硬币面值 1 泰勒（thaler），重达 40 磅，而单位泰勒（thaler）正好是一位行为经济学先驱的姓，他正好是一位经济学家。帕尔姆斯特鲁赫的创新正是约翰·古维尔归类的“本垒打”之一（小改变、大创新），这一点不足为奇。纸币的成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

功助长了他印刷更多的钱，远远超过能承受的数量。最后他被以记账不可靠的罪名判处死刑。虽然最终获得赦免，但是帕尔姆斯特鲁赫在几年之后的 1671 年去世。

虽然帕尔姆斯特鲁赫的钞票并不是世界上最早的金融货币，纸币的历史并没有太过久远。在印刷术发明前，公元 600 年前后的中国，有部分地区已经流通着手写的纸币。而第一枚硬币（比如国家经济博物馆展示的那一枚）只要再往上回溯 1000 年，在公元前 610 年的小亚细亚吕底亚，吕底亚人用金银矿这种富含金银的合金锻造硬币。

如果，正如考古学家迪安·福尔克所说，从吕底亚人铸造硬币开始，再往前推 6000 年，那时的人类就大脑发育来说，基本上与今天的人类没有差别。那么，也就可以说金钱相对来说在人类历史上是个“新事物”了。经济学家形容金钱是一种衡量价值的方式。跟金钱一样，我们用来衡量重量、高度、长度或体积的其他系统在人类历史上也是“新事物”。目前已知的最早的标准度量系统，来自公元前 3000 年左右的印度河流域。但是，毫无疑问，在这之前，一些非正式的度量系统肯定已经存在于当地，因为存世的大部分人类判断更多地依赖比较，而不是测量。

当我们进行选择时，比较仍然占据了关键位置。事实上，更准确地说，用于比较的参考点才是最关键的。有时候，比较及其参考点对于消费者来说比企业所想的还要重要。杰西潘尼（JCPenne，JCP）颇费了一番工夫才发现这一事实。

2012 年 2 月，彭博报道说杰西潘尼取得了“近 10 年来最低销售额”。在最重要的第四季度，净损失从上一年的 8,700 万美元猛增至 5.52 亿美元，同时年收入 130 亿美元被彭博报道为“自 1987 年以来历史最低”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其中发生了什么？杰西潘尼做了什么能在一年内造成这么大的损失？

在我回答这个问题前，让我们先来看看杰西潘尼的历史。2011 年 11 月，JCP 聘任罗恩•约翰逊（Ron Johnson）为 CEO。而 JCP 雇佣约翰逊的目的是为了转换 JCP 的品牌形象，塑造成以情感为目的，而不是以经济为目的，并且把 JCP 的门店建设成专门店，而不是连锁店。约翰逊是苹果的前零售主管，正是他的努力让苹果零售店大获成功。苹果商店重新定义了零售，并创造了零售史上最高的每平方英尺销售额。对于一个过气老土的零售商而言，没有比从苹果挖人更好的选择了。

很多时评人认为 “苹果的嫉妒”和“失败的模仿”可能正是 JCP 问题的根源。在《新共和周刊》（*New Republic*）① 上的一篇文章里，约翰逊甚至公开说过他在 JCP 的新“零售界面”将会“像苹果一样”。

公司业绩表现不佳之后，对约翰逊和杰西潘尼公司的批评更是多不胜数。评论家认为对快速改变 JCP 品牌形象的渴望，让这家公司忽略和疏远了现有的客户。但是，在我看来，JCP 的问题不仅仅是聘任约翰逊后展开的一系列改变忽略了现有的客户，还有一些改变更具破坏性，那就是忽略人的天性。

那么，是什么导致了杰西潘尼公司做出这样的决定呢？

杰西潘尼公司的本意是好的，他们想让价格更透明。2012 年 1 月的《华尔街日报》发表了一篇题为《杰西潘尼公司激进地改变了商品定价》（*Merchandise Pricing Changes by JCPenney Could Be Radical*）的文章详细地介绍了 JCP 是如何降低定价的复杂性的。价签要标注整数金额，所以以前定价 19.99 美元的商品，现在要 20 美元。并且废除了折扣定价，也就是说商品不能在一段时间内定一个较

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高的价，过一段时间又降价，但是可以重新标价（折扣后的价）继续出售。这样，价签上就不会再标注折扣前的较高售价了，而行为经济学家称这个较高售价为“参考价格”。杰西潘尼样的定价改革是想要将定价透明化，称为“光明正大的日常定价”。

任何明辨是非，精通决策科学、行为经济学或新兴认知定价的人，都会对“光明正大的日常定价”是否管用产生怀疑（即使光明正大的日常定价在顾客和潜在顾客团体的焦点小组和定量研究中受到赞同）。虽然这些定价活动在理性层面上是可理解的，但人类并不是这样做决策的，不管是你、我、杰西潘尼的长期客户，还是地球上的任何人，都不会这样决策。人们只会在回答市场调研问题的时候才会同意理性的方案，但却不会遵从理性方案做真实的决策。询问人们是否想要透明的定价、更低的价格、19.99 美元和 20 美元是不是并没什么不同，谁会说不呢？

很多市场研究会要求我们仔细考虑，但是仔细考虑之后我们都会同意光明正大的日常定价原则，因为我们倾向于认为自己会理性行动，虽然实际上并不会。在这样的情况下，基于调查和焦点小组的传统市场研究就没有什么用处了，因为这些市场研究仅仅询问人们为什么这么做，而不揭示人们这么做的动因。丹尼尔·卡尼曼在《思考，快与慢》中讨论了前意识动机如何影响我们决策又同时瞒着我们的。他写道：“……知觉系统比你所知的要影响深刻，你做出的很多决策和判断，背后都有它的推动。”

鉴于我们都容易高估自己的理性程度，也就毫不奇怪公司高层经常会选择符合消费者逻辑的市场营销方式，或是偏好符合人类决策的直觉机制的市场营销方式了。

一些评论认为杰西潘尼公司的“光明正大的日常定价”之所以失败是因为消费者喜欢复杂的定价。虽然可以从行为经济学中找到例证，但这个结论并没有抓住重点。原因并不是人们喜欢复杂的定价，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们喜欢“感觉对”的轻松决策。有很多从理性角度看很复杂的事情，却能够在直觉层面让决策变得容易，同时还能让我们对自己的选择感觉更良好。虽然这一点有些讽刺，但事实就是这样。

杰西潘尼公司的错误，是制造了一个从理性角度看很简单的定价方案，抹掉了可以让直觉轻松决策的提示信息。杰西潘尼公司在不知不觉中压制了顾客的认知捷径。

参考价格的缺失，可能是造成杰西潘尼公司新定价无效的最重要因素之一。② 因为，通过比较，我们能够快速直觉地进行选择。

万事万物都是相互关联的，特别是和决策有关的事物。如果有参照的指针指引选择，我们会很乐意让直觉掌舵。

直觉参照点会让我们对物体的高度、人的年龄或事物的价值产生完全不同的估计。③ 昂贵物品也可能变成便宜货，或是因为一同展示的产品而改变选择。在行为经济学中，这种现象称为“锚定效应”（anchoring）。

很多实验已经证明锚定效应的真实效果，但是直到卡尼曼写出《思考，快与慢》，才有人第一次简洁地描述了它的本质。去美国旧金山探索馆（一座非博物馆的博物馆，被《纽约时报》评为“20 世纪中叶以来最重要的科学博物馆”），游客们会被问到最高的红杉树有多高。在回答这个问题之前他们先要回答“最高的红杉树比 1,200 英尺高还是低呢？”或“最高的红杉树比 180 英尺高还是低”。这两个长度分别就是高低之锚，它们对游客的最终估计起到了很大的作用，先回答前者的游客，以 1,200 英尺为定锚，估计出的红杉树最高高度平均为 844 英尺；而回答后者的游客，以 180 英尺为定锚，估计出的红杉树最高高度平均为 282 英尺。

显然，与眼前决策毫不相关的“定锚”会对结果产生影响。行为经济学家丹·艾瑞里、乔治·罗文斯坦和德拉任·普莱瑞克（Drazen

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Prelec）组织了一项经典的实验④来证明任意数的锚定效应。他们向学生们展示了一系列物品，包括电脑配件、图书、瓶装酒，然后就每一个物品，问他们是否愿意付一笔钱买下来，这笔钱相当于自己社保号后两位的数字。报价过程中，社保号后两位处于顶部 25%（80~99）的那部分人平均愿意出价 56 美元，买一个无线键盘；社保号后两位在 10~20 之间的人平均愿意出价 16 美元，买的也是无线键盘。其他物品的报价过程中，他们也发现了类似的模式。

社保号的最后两位显然是一个任意数，但仍然对出价金额产生了客观的影响。这就是参照点的力量，即使是完全无关的参照点。

很多年以前，我在德国汉堡参加一场会议，回酒店的路上被一家高端珠宝店的橱窗吸引住了。我从来没有买过超过 300 美元的手表，大多数时候都带西铁城光电表，价格便宜。所以，暂且把 300 美元当作我的参考价格或“定锚”。橱窗里陈列的是万国表，其中一块的标价大概是 18,000 美元，非常贵，是我参考价格的 60 倍。一起陈列的还有 14,000 美元和 12,000 美元的手表。在橱窗底部也陈列着一块万国表，款式非常简单，标价是 4,000 美元。是的，4,000 美元，虽然仍旧比我买过的手表和预想的价格要贵 12 倍，但是这一瞬间，标价却似乎让人觉得很合理，简直可以说是一件便宜货！

我突然发现自己竟然在考虑买下这么一件昂贵的东西，而我根本不需要它。仅仅 30 秒钟，我的“定锚”从 300 美元变成了 18,000 美元。和 300 美元相比，4,000 美元的手表贵得离谱。但是和 18,000 美元相比，4,000 美元的手表就太便宜了。不管是有意还是无意，这家珠宝店非常有洞见地把手表组合起来陈列。常识来看，市场中会买下 18,000 美元手表的人和买下 14,000 美元的人并不相同。珠宝店可以按照人们购物的价格带（人们会告诉你想买什么价位），分别把各个品牌 15,000~20,000 美元的手表放一组，10,000~15,000 美元的手表另放一组，诸如这样进行陈列。但是这家珠宝店并没有把所有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贵的手表放一起，而是运用了“定锚”的巨大作用。之所以我的信用卡没有大出血，是因为当时这家店已经打烊了。第二天我再次经过那里时，也已经没有购买的心情了。时间让我仔细考虑了要不要买这块手表，我的参照点也变成了戴着 4,000 美元的手表回家夫人会怎么想。

我的汉堡之行过后没多久，又在伦敦的一次如何做决策的研讨会上揭示了锚定效应。有一位与会者在英国一家著名的高档零售商做市场营销，会后他跟我交流了另一个关于锚定效应的故事。这家零售商在各个季节的节日里，会专卖一款奢华礼物篮，是装满奢侈品的柳条礼物篮。这家零售商有一个传统，节日过后还没卖掉的礼物篮，里面的商品会被分散拍卖给员工，所得收益则捐赠给慈善机构。

在售的礼物篮非常昂贵，能卖到 250 英镑（高级礼物篮）到 500 英镑（特级礼物篮），通常会有那么二三十个没有卖出去，对于员工来说，这是一种不错的福利。市场营销团队想出了一个狡猾的计划，他们要推出一款超级礼物篮，这个礼物篮更大，包含更多高端奢侈品，售价也会达到 1,000 英镑。他们的想法是，没有人会买这样一款超级昂贵的礼物篮，所以只需要编几个就可以了，这样就可以在员工拍卖时增加更多更高档的奢侈品了。

不幸的是，计划事与愿违，虽然只推出了几款 1,000 英镑的超级礼物篮，却对 500 英镑的礼物篮产生的锚定效应，结果以特级礼物篮售罄收尾。似乎人们从入门的 250 英镑级别上升了一个消费档次。更出乎意料的是，他们甚至卖掉了 1 个 1,000 英镑的礼物篮。这个例子正说明了，锚定效应不仅能改变人们对事物价值的看法，在面临多项选择时还能改变人们进行决策的内在天性。这一效应已经被很多实验证明。⑤

在《思考，快与慢》中，卡尼曼将锚定效应视为建议或指导，一种调整决策的形式。卡尼曼和他已故的合作者阿莫斯·特沃斯基，都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

认为定锚会造成调整不足。以红杉树的例子来说，定锚较高的条件下平均估值是 844 英尺，远远高于正确的高度（我在谷歌上搜索的答案比 370 英尺略高），但是它是对 1,200 英尺这个“定锚”的调整。我差点买下 4,000 美元的手表时，相较于 18,000 美元的“定锚”我调低了 80%，但是我夫人和信用卡银行仍然会觉得这种调整是不足的。

卡尼曼还说到，锚定效应也体现在心理学家所说的“关联连贯”里。意思就是说，锚定效应能够提供一个参照点，以便我们更容易地连接完全不同的关联和属性。在德国心理学家托马斯·穆斯韦勒（Thomas Mussweiler）和弗里茨·斯特拉克（Fritz Strack）的一项研究中⑥，参与对象被分成两部分，一部分被问及各国的年平均气温是高于还是低于 5 摄氏度/40 华氏度，另一部分被问及平均气温是高于还是低于 20 摄氏度/68 华氏度。以较低温度为定锚的参与对象，能够在包含了冬季词汇、夏季词汇、中性词汇和生造词汇的列表里，更快地识别“冬季词汇”（如滑冰、寒冷、霜冻）。以较高温度为定锚的参与对象则能更快地识别“夏季词汇”（如沙滩、温暖、游泳）。

因此，我认为比较和参照点能够在更广阔、更感性的层面上为品牌所用。即便品牌想通过比较来传达它们更特殊、更好，但是在这个过程中，它们其实也受益于被对比的那个品牌。

在前面的章节里，我提到“Mac 对决 PC”的活动，苹果公司实际上鼓励和微软进行比较。虽然并没有说 Mac 比 PC 更好，苹果是将微软作为参照系的。并且，这样的比较对苹果的成长起到了很大的作用，它让苹果电脑比大家所想的还要更像微软个人电脑。当然苹果电脑很擅长各种创造性的功能，这让苹果看起来非常独特。但是现在看来，苹果电脑不过是在微软个人电脑做得好的方面，做得更好或一样好。当然了，不久之后，三星也有效地利用这一武器来与苹果竞争。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三星将 iPhone 作为 Galaxy 系列手机的参考系，并在宣传新手机时声称“下一个大产品问世了”（The Next Big Thing Is Here）。

“……的凯迪拉克”就是通过关联来镀金的例子。希尔奎斯特公司说自己制造的是“修剪锯中的凯迪拉克”，Rock-Ola 公司的留声机是“留声机中的凯迪拉克”。2009 年奥巴马总统还用凯迪拉克之锚，来形容健康医疗保险政策的高额成本，称为“超级镀金的凯迪拉克计划”⑦。

与传统营销思维不同，比较并不能削弱“你是谁”，从无意识思维的方面来看，比较能够让选择更清晰。虽然品牌大师支持广撒网的市场战略，但是行为科学家建议我们有的放矢。就像我同事，FCB 芝加哥的首席战略官约翰・肯尼（John Kenny）说的：“用更好战胜最好……”这个观点可能相比于传统营销视角听起来违背直觉。但要表达的是，从轻松决策的角度来看，比得上要比无可比拟更胜一筹。

杰西潘尼公司的错误不仅仅是抹掉了参考价格，还把商品摆在了一个无可比拟的地位。整数化价格，取消零头，杰西潘尼公司让自己的商品显得更昂贵。

利・考德威尔（Leigh Caldwell）是认知定价领域的专家，也是非理性研究机构的合伙人。⑧他还和决策研究所合作过许多项目。在他的著作《价格心理学》（*The Psychology of Price*）中，考德威尔提到定价低于整数金额关口，比如 19.99 美元，消费者就会无意识地把这件商品归类为低于 20 美元，而标价 20 美元的商品必然会被归类为高于 20 美元。显然，很多人都利用了这一点。

甚至是约翰逊的前东家苹果公司，也在利用这一方法。虽然是在更大的货币单位上使用。每一台 MacBook、iPad 或者 iPone，标价都比整百少 1 美元，我写作用的 Mac Mini 标价 499 美元，属于 400

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元俱乐部；只要再加 1 美元，这台电脑就会成为 500 美元俱乐部的一员。

这套价格机制之所以起作用也非常有意思。本·安布里奇（Ben Ambridge）是利物浦大学心理学专业的高级讲师。他写作了《心理学家教你的透视术》（*Psy-Q*），指出定价 9.99 美元在直觉上比定价 10 美元要便宜，其中有 3 个理由（当然，9.99 美元确实比 10 美元便宜，这一点毋庸置疑）。第一个原因可能是记忆回想——我们经常将“.99”结尾的价格和降价出售联系在一起，当我们看到 5.99 美元或 9.99 美元就触发了这一记忆。安布里奇详细说明了第二个原因，它和锚定效应有关，是基于我们怎么读 9.99 这个数字。理论认为，从左到右的顺序，将我们定锚在数字 9，也就是我们将 9.99 视为 9，而 10.00 则被视为 10 以上。

安布里奇的第三个原因，解释了直觉能够影响定价过程与声音象征有关：

> 生造词的研究表明，一些特定的声音（比如嘣啪、嘟噜噜）常常和大型的（以及圆的）联系在一起；另一些声音（比如唧唧、吱吱）则与小型的（有棱角的）联系在一起。为什么？前者发音时我们要把嘴巴张大，这一点跟我们读 large（大）、huge（巨大）和 enormous（庞大）是一样的。后者则要我们拉长嘴巴只留一条小缝，就像我们读 little（一点）、tiny（细小）、mini（迷你）、petite（娇小）、itsy-bitsy（极小的）、teeny-weenie（很小的）。所以，当你听到 199 时，你听到的是“小”的声音。⑨

杰西潘尼公司的销售损失成为众所周知的事情，约翰逊公开认错，说道：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

> 经验犯了错，我也引以为鉴。我们非常努力地想做一些尝试，让顾客明白可以在任何时候按照自己的条件来购物。但现在我们明白了，顾客偏爱折扣，有时也会想要优惠券。并且，参考价格总能帮助顾客做出最终选择。

在这份声明中，约翰逊表示他明白了，要顺应人类做决定的方法，而不要试图去改变人性，或强迫人们按照逻辑去做决定，这一点很重要。

当然，损失是永久的。约翰逊因此引咎辞职。2013 年 4 月，任职后仅仅 16 个月，约翰逊就被杰西潘尼公司解雇了。他在塔吉特公司和苹果公司取得过非凡的成功，这是他的第一次败北。

如果说杰西潘尼公司想要提升品牌却失败了，那么多瑟瑰啤酒（Dos Equis）就是相反的例子。多瑟瑰啤酒是从墨西哥进口的普通中档啤酒，直到他发布了“世界上最有趣的人”的广告活动，爆红网络，并成为美国最受欢迎的广告活动之一。

就像所有的商品广告一样，“世界上最有趣的人”走红有很多原因。比如出色的编剧（每一条广告都会有一句闪光的金句，有可能是“他有过一次非常尴尬的瞬间，我们来看看到底是什么样的感觉”，或者“他在器官捐赠表上甚至填了脑袋”，还有我的最爱“他的母亲有一个文身，上面写着儿子”⑩）。

同时，它展示的画面和语言既分离又内聚（这就有可能引起不顺畅，就如我们在第 10 章了解到的，不顺畅会让我们集中注意力）。这一系列广告有一个你所见过的最妙的环节，那就是成为“世界上最有趣的人”的乔纳森·戈德史密斯（Jonathan Goldsmith），迄今为止都没人知道他是谁。还记得我们提过面部表情很重要吗？戈德史密斯有一双非常善良的眼睛，淡淡的笑容流露出诙谐和自信。这一角色就像肖恩·康纳利的詹姆斯·邦德，当然，是拉丁版的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我还认为在这个广告中有一种非常强大的行为机制在起作用。这样的角色和设定再加上经典台词——“我不常喝啤酒，但每一次只喝多瑟瑰”，很容易让人联想起经典鸡尾酒场合，而不是在喝啤酒。

通过暗示，把参考系设为昂贵精致的鸡尾酒，多瑟瑰成功地重新定锚了自己的品牌。一般来说，产地是最快最具参考的坐标，因此多瑟瑰的天然比较集最有可能是墨西哥啤酒，比如 Sol 啤酒或科罗娜啤酒（Corona）。从 2008 年到 2009 年，美国从墨西哥进口的啤酒数量下降了 1.3%。现在，多亏了“世界上最有趣的人”，人们可能会在鸡尾酒场合更多地考虑喝多瑟瑰，就像古风鸡尾酒和曼哈顿鸡尾酒一样。鉴于我们在第 8 章讨论稀缺的时候已经知道了波旁威士忌的销售情况，多瑟瑰的广告活动实在是明智之举。2010 年 3 月，网络杂志品牌频道对保罗·斯梅尔（Paul Smailes）（多瑟瑰当时的高级品牌总监）进行过采访⑪，保罗提到当时墨西哥进口啤酒正遭遇下滑：

> 我们从进口品牌第十一位上升到去年（2009 年）的第八位，市场份额也上升了 22%。

用暗示将参照系从啤酒改变为文雅的、鸡尾酒式的场合是一个聪明的举措。但是，不自量力的比较也可能发挥效果。我的另一个同事约翰·肯尼（John Kenny），对比较有自己的想法：

> 比较是很棒的办法，自不量力的比较则更佳。

20 世纪 80 年代有一则半开玩笑的广告，雪铁龙有意将 2CV 微型引擎（0.6 升）和当时的超级跑车进行比较。它在广告里宣称，以 2CV 最高时速 71.5 英里每小时行驶，要超过以 65 英里每小时行驶的法拉利 Mondial 易如反掌；并且它跟劳斯莱斯银灵一样，有 4 个轮子，却便宜 20 多倍；它还比保时捷拥有更多的行李空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几十年后，MINI 也和保时捷做了一次顽皮的⑫比较，提出在亚特兰大之路赛道挑战保时捷，非常有效地暗示了 MINI 的性能更接近保时捷，而不是 CNN 评论里提到的起亚秀尔、日产 Cube 或福特嘉年华这类车型⑬。保时捷没有接受挑战。如果是我，也会建议不要接受。因为即使保时捷必胜无疑，但是接受了挑战，意味着永久接受了一种负面的比较。

展示参照点力量的最后一个例子，来自 FCB 奥克兰办公室，我非常喜欢这个案例。对象是电力管理局，负责调控新西兰电力市场。2010 年，电力管理局举行了一次活动，鼓励用户在供电商之间货比三家，意在增强竞争。要让人们改变供电商是一项挑战，根本就是寸步难行，甚至不应该考虑。FCB 奥克兰办公室利用社会认同，制造了一种意识，即检查电力供应是非常常见的行为。也可以通过“省下多少电”这样的活动，创造一种社会规范，鼓励人们了解清楚自己到底能够省下多少。

通过检查和更换供电商，每家每年能够节省 150 新西兰元（约合 120 美元）。从锚定效应的角度讲，要选择大的年度数据，而不是小的月度数据，这是一个小窍门。

虽然有时候 120 美元似乎已经是一大笔钱了，但是和巨大的家庭开支（比如抵押贷款和财产税）相比就会不值一提，也就无法激励人们去更换供电商。

但是“省下多少电”的活动用了一个精巧但实惠的策略，就是把超市优惠券作为广告媒介。在洗发水的 2 元优惠券上写上“省下 150 元”，并且在人们处于省钱模式时吸引他们。这样一来，人们会觉得值得去仔细考虑更换供电商能省下多少钱了。

营销者的工具箱：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 锚定效应是指把我们的认识附着或“定锚”在一个参照点上的倾向，即使两者并没有直接相关性。理解这个概念是定价策略的关键。虽然锚定效应会让我们的选择显得不理性，但同时也能帮助我们快速有效地做出决策，而不用进行需要很多认知努力的计算。

• 比较能够提供定锚，这一点对于我们如何选择很关键。如果不存在比较的点，就会很难做出选择。选择者总是比他们自己所想的要更依赖比较。

• 比较也能很迅速地定位你的品牌。它能帮助人们在直觉上认识到你的品牌处于什么位置。人们经常在默认席上给你留有一席之地。给他们一个新鲜可视化的参照点，能够洗刷人们的默认印象。

专业人士的读后感言

• 我的工作有很大一部分是促进谈判。参照点能够通过直觉促进决策，认识到这一点真的非常有用。这样我就能决定如何给对方提供合适的建议并产生积极的效果，让谈判富有成效了。

• 参与命名项目名称的人都了解其中的困难之处。也许我们应该花更多的时间考虑名称的口感，而不是考虑名称的意义，这样来看，好听的名字会有很多。

---

① DePillis, L. “A Bite from the Apple Store. What JCPenney’s Failed Imitation Says about Retail—and Identity.” New Republic, March 4, 2014.

② http://www.mediapost.com/publications/article/197734/why-pennies-are-important-for-penney.html?c=109245#axzz2WHVgVFJI。

③ 卡尼曼在《思考，快与慢》中讨论了所有这些情形。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

④ Ariely, D., Loewenstein, G., Prelec, D. (2003) “Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences.” Quarterly Journal of Economics 118(1): 73－106.

⑤ Some examples are Dan Ariely’s Economist experiment, covered in “The importance of irrelevant alternatives,” The Economist, May 22, 2009 and Amos Tversky and Itamar Simonson’s Minolta camera experiment (“Context-Dependent Preferences,” Management Science, October 1993).

⑥ Mussweiler, T., Strack, F. (2000) “The use of category and exemplar knowledge in the solution of anchoring tasks.” Journal of Personality and Social Psychology, June 78(6): 1038－1052.

⑦ Zimmer, B. “Cadillac Thrives as a Figure of Speech.” New York Times, November 5, 2009.

⑧ 非理性研究机构（the irrational agency）是一家市场调研事务所，专注于研究消费者决策过程中的非意识方面的因素。

⑨ 我们嘴巴的发音形状可能也会在其他方面影响选择。一项研究表明，押头韵的广告词让我们默读，也促使我们考虑广告中的商品。

⑩ “他的母亲有一个文身，上面写着儿子”，这是本书作者的秘密小愿望。

⑪ Alexander, R. “Dos Equis most—interesting?” Brandchannel, March 31, 2010.

⑫ http://www.autoblog.com/2010/06/10/followup-porsche-turns-down-mini-challenge-at-road-atlanta-w-v/

⑬ “Mini Cooper 的 6 种替代车型——虽然 Mini 很棒，但是如今很多汽车都能以更小的车型和更优惠的价格给你提供更爽的感觉。” CNN Money, July 2010.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 12 章
内容为王，情境为后

> 市场营销人员太过关注传递的信息，经常低估情境的巨大作用。

市场营销人员早就知道情境对于传达营销信息的重要性，却很少有人利用情境的全部威力。

以网上购物为例。2014 年 9 月初，我想要买一台数码相机，于是上网查找信息。我浏览的测评网站不仅显示消费者对不同型号的相机的评价，还附有百思买（Best Buy）的五一劳动节促销广告，照片储存服务、相机制造商和摄影器材零售商的广告。这类广告就是所谓情境定位（内容相关定位）（contextual targeting），它从理性假设出发，认为我查询相机信息就会注意到相关的广告。

当天晚上，我又访问了一家英国体育网站，想看看最近几个小时里转会窗有什么进展。转会窗是指某一段时间内，足球运动员可以在俱乐部之间转会，就像是一场易贝拍卖，常常不到最后是不会知道结果的。这个体育网站上也显示了一家摄影器材零售商的广告和咖啡机配件的广告。这两条广告都是行为定向（behavioral targeting）的例子。行为定位的方法会使用以前行为中收集到的信息，比如浏览的网站、搜索的内容、点击的链接或是购买记录，而不仅仅是契合内容。于是我被推送了一条 Fry’s 家用电器的广告，因为白天我浏览了相机信息；一条西雅图咖啡齿轮的广告，因为两周前我刚从网上买了一台咖啡机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此外，还有一种在相关情境里投放信息的方法，被称为语义定向（semantic targeting）。这是一种更精巧的情境定向，使用数据挖掘和情感分析来识别网页可能带来的情绪或态度。然后自动投放与这种情绪和态度相协调的广告信息到网页上。

在网络购物中定义的这三种定向的例子，基于的理念是信息不是孤立存在的，和所处的形势情境相一致的广告更有效。

“不仅仅是信息”的理念并不是新事物。麦克卢汉（McLuhan）在他 1964 年出版的《理解媒介》（*Understanding Media: The Extensions of Man*）中就提出了“媒介即信息”。我猜想，这句话才是他几年后写的另一本书的原始书名，也许是打字员在校样上拼写错了，让书名变成了“媒介即按摩”。① 麦克卢汉没有被惹恼，反而说“别管他！这样很棒，正中目标！”

虽然麦克卢汉的这句话传播甚广，就像我上面描述的那些营销方法，付费、设计和投放信息的那些人，习惯性地低估信息所处环境的巨大力量。时间和地点会影响信息。这并不是说市场营销人员（特别是媒体策划者）没有注意和他们传递的信息相关的“地点”和“时间”，他们非常关注。为了影响目标人群，他们会花很多心思寻找合适的时间和地点，而不是理解媒介传输信息的方式如何影响选择。信息所处的情境，能够决定信息影响人们反应的方式，甚至更深远地影响人们的选择。

某种程度上，市场营销从来没有像现在这样重视情境。回想本章开头提到的互联网的例子。互联网让市场营销人员能够在最适当的时候，同时追踪个人行为，发送个性化的信息，影响个人的决策过程。这样的广告从效果来看确实是一种进步，但是营销人员并不知道情境是如何作用并影响选择的，从这一点来看，这些广告不过是蜻蜓点水。正如 FCB 加拿大办公室的战略策划主管希瑟·西格尔（Heather

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Segal）所说：“大多数情境相关性不过是简单地使用内容和情境之间的相似性，只是一种配套行李而已。”

本章我会讨论四种不同领域的情境，这些情境会极大地影响人们做出的选择。虽然“内容为王”的说法已经深入人心，但我还是要指出来，就像下国际象棋一样，情境是最强大的潜在赢家——皇后。

情境能够激活进化目标

首先我要提到弗拉达斯·格里斯克维西斯（和道格拉斯·肯里克合著有《理性动物》一书）多年前的一本著作。当时我正在采访罗伯特·西奥迪尼，第 5 章里我曾提到过他，他在决策制定领域做过许多有趣的实验，包括验证社会认同的作用（如果没有西奥迪尼及其同事的实验支持，关于这方面的书籍必然是无趣的）。

采访中我问西奥迪尼，当市场营销人员听到关于社会认同的力量时，他们内心应该想到什么？我们已经知道别人的行为会促使人们模仿。或者说怎么会产生这样的结果？正如西奥迪尼所说：“直觉告诉我们，一种特定的行为，如果我们看到别人正在做，表明这种行为准确性更高。”因此，品牌怎么做才能促使选择这个品牌的人与众不同？当苹果力推“不同凡想”（think different），或当李维斯呼吁个性与自我表达时，它们违背了社会认同的作用吗？这些品牌是不是更应该说“与你同感”（think the same）或是倡导一致性呢？

作为回答，西奥迪尼向我推荐了格里斯克维西斯的文章，特别是一篇题为《拉斯维加斯的恨与爱》（*Fear and Loving in Las Vegas*）② 的论文。在这篇论文中，弗拉达讲了一个实验，在这个实验中，人们观看了旅游胜地（其中就有拉斯维加斯，并成为论文标题）的两种不同广告。其中一个版本的广告强调了事物的流行程度，“每年有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数百万人来访”。另一个版本的广告则塑造了这些地方的独特性，去旅游的人于是就显得别出心裁而不是一味从众。

市场营销的惯性思维会说，提议你仿效别人的广告，会引起那些偏好融合的人的共鸣，这些人显然喜欢安全的选项。同样地，提议你不走寻常路的广告，和那些更具个性思维的人更有共鸣，这些人愿意接受一些风险，去闯一闯。典型的市场营销思维认为，人们的选择和个性及思维方式是一致的。

格里斯克维西斯等人的研究还有一个更重要的要素。在观看广告前，实验对象首先观看了选自两部不同电影的短片。其中一个短片是来自心理惊悚片《闪灵》（*The Shining*）的恐怖片段。另一个短片则是浪漫爱情片《爱在黎明破晓前》（*Before Sunrise*）的几个片段，讲的是两个陌生人（由朱丽·德尔比[Julie Delpy]和伊桑·霍克[Ethan Hawke]扮演）在一趟穿越欧洲的火车上相遇，以及两人在维也纳的甜蜜夜晚。

接下来发生了什么？（当然，不是指电影，是指试验。）在《理性动物》一书中，格里斯克维西斯和肯里克描述了观看《闪灵》的试验对象的反应。

> 对于恐怖片的观众，强调流行程度的广告更具吸引力……观看恐怖电影的观众不仅仅是简单地被人群吸引，他们极力地避免那些让自己脱颖而出的产品和经验。

观看《爱在黎明破晓前》的观众，更偏好强调产品特殊性的广告。

这项研究发现，同一个人在某些情况下选择顺从，另一些情况下选择与众不同。而不是有些人生来就倾向于墨守成规，有些人生来就倾向于独一无二。我们经常理由充足地反复无常。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

肯里克和格里斯克维西斯解释这些矛盾的偏好认为这些电影短片触发了进化目标，并随后过滤了人们看待广告的方式。观看《闪灵》引起了自卫的本能，随之而来的反应就是从人群中寻找安全（无数的野生动物纪录片都说明了，甚至是以血淋淋的事实告诉我们，面临捕食者时脱离兽群对捕食者更有利）。观看《爱在黎明破晓前》则引发了求偶本能，随后的反应就是寻求差异化。我们的个人经验，甚至电影中的场景，都教导我们以适当的方式与他人隔离开来，能够提高我们受关注的机会，从而更易被潜在配偶选中。

当然，求偶行为非人类独有，许多动物都会冒着极大的风险吸引异性的注意。鸣鸟会在醒目的高枝上高歌③，孔雀或其他猎鸟（这个称呼极具讽刺，表示这些鸟类对于人类和捕食者来说是重要且美味的肉食来源）有着非常突出的尾巴，求偶的时候会展现惊人的魅力。而这些特质同样也会招来天敌，以它们的体形（一只孔雀的尾巴占全身长度的 60%）在这种情况下很难逃脱。④

格里斯克维西斯和他的同事通过实验定义了两种进化驱动：自卫和求偶。进化驱动也可以被认为是自我的子集，进化心理学家总结了共 7 个“进化自我”，每一个都能引起截然不同的行为。下面我将逐个列举进化自我，⑤ 但是为了理解它们所处的情境和可能的应用领域，我建议阅读《理性动物》一书。

- 自卫：保护自己免遭敌人和捕食者杀害。
- 避疾：避免感染和疾病。
- 加盟：交朋友，建联盟。
- 地位：在社群内获得尊重。
- 求偶：吸引异性伴侣。
- 配偶保持：维持爱侣关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 亲属照顾：照顾后代和家庭。

2013 年 10 月，《理性动物》还未发售，在一个广告周上，我有幸和格里斯克维西斯合作演讲，这是在纽约举行的一次业内盛会。他用了非常聪明且现代的类比来说明人类行为是怎样符合这七个进化自我的。弗拉达认为，与其说人的大脑像强大的电脑一样能够处理大规模数据和工作，不如说它更像一部有 7 个不同应用程序的智能手机。

当智能手机处于导航模式为你导航的时候，它的“行为”显然迥异于拍照或玩游戏的时候。处于导航模式的手机，界面显示的是地图，扬声器会给出清晰的指示，其他部分比如说 GPS 芯片，也会比你在玩 Candy Crush 的时候更有用。在拍摄模式下，屏幕就成了一个实时取景器，扬声器模拟怀旧的快门声，这时，相机镜头而不是 GPS 芯片成了主角，虽然 GPS 芯片能够给照片标记地理位置，但并不发挥关键作用。在这个隐喻里，弗拉达的观点就是运行不同的应用程序或模式，手机的表现显然各不相同。

似乎人类的大脑也是如此。当我们接触恐怖的事物，如《闪灵》片段，就会进入自卫模式，大脑于是把我们引向人群的安全性。当我们进入求偶模式，大脑就会驱使我们不顾一切冲向云霄、标新立异。

进化出的不同自我会影响大脑功能和行为，这一观点对市场营销人员有着巨大的影响力，因为这些不同的自我会被不同情境激活。

提到情境，传统的营销和媒体思维有两点不足。第一点是匹配内容和情境的典型做法。许多年来，我给出和接收的营销意见都在说，广告在反映某种情感的内容中发掘利用这种情感。格里斯克维西斯的研究给出了否定的建议，认为这是一种错误的方法。在恐怖电影或恐怖电视节目中播放恐怖电影的广告，可能有助于这则广告在适当的时间接触到受众群体，但是在这样的情境之下，广告传递的信息却可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并不有效。也许，利用这样的情境来投放欢快、充满安全感的喜剧电影广告，效果会更佳。或者也可以播放一款家庭警报系统的广告。

第二点不足更具系统性，是我们充满缺陷又无可厚非的冲动，作为营销人员，我们自认为世界围绕我们的品牌和信息转动。⑥我们必须承认，把屏幕上的 15 秒钟视频或出版物上的一尺见方作为影响消费者决策的单一重要因素，实在是低估了消费者以前获得的经验（不管好坏），正是这些经验让他们对信息做出了反应。

媒介不仅是触及受众的方式，还能帮助消费者做好准备。这样的观点揭示了，我们有机会以一种对商业和品牌更具价值的方式投放广告，从仅仅把媒介作为向品牌受众传递信息，到展示内容如何引导不同的进化目标。如果媒介拥有者能够做出这样的超越之举，也就能将业务从触及受众变成影响消费者了。让你的目标观众做好准备，本能地接受你传达的信息，这样的媒介情境比单纯匹配内容的情境要更有利于品牌推广。

简言之，观众在广告前观看的内容对他们的最终决策，与广告本身一样重要。

人的外在标签会影响行为

上文我提到，观察别人的行为会影响自己的行为，只是我们通常意识不到。而别人对我们的看法也能在不知不觉中影响我们的决策，这一点也就不足为奇了。诸如成见效应或成见威胁的社会力量与身份和文化糅在一起，对我们的行为产生了深远且限制性的影响。

性别标签就是成见效应的一个例子。经常有人问我：“男人和女人做决定时有什么不同？”提问的人期望听到的是神经科学和行为科学上的权威故事，最好能证实，《男人来自火星，女人来自金星》（*M*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

en Are from Mars, Women Are from Venus）这本非科学图书中总结的男性和女性原型是正确的。

所以，答案是什么呢？市场营销人员是该将男人和女人作为整体考虑呢？还是要分开？

答案很简单：“看情况。”

性别差异是个容易造成紧张的话题。但是我很幸运，所处的位置并不考虑政治正确与否。我唯一的兴趣是：“市场营销人员应该在什么时候将男人和女人区分对待，什么时候又应该将他们仅当作人类整体呢？”我不会深入真相，只是想知道营销人员可以利用人性的洞见来扩大营销策略的影响力。

性别差异反映了科学的不确定性，因此在这个话题上我不去探寻真相也无妨。关于性别差异的争论很多，文献也各种各样，特别是在生物性别之间有什么天生的差异这个问题上，众说纷纭。《男人的大脑很那个》（*The Male Brain* ）和《女人的大脑很那个》（*The Female Brain* ）的作者露安·布哲婷（Louann Brizendine）画过一幅画，会让你质疑男人和女人是否是两种截然不同却相互关联的物种（当然，这种看法也在她为两种性别分别写的书里得到强化）。其他如《是高跟鞋还是高尔夫修改了我的大脑》（*Delusions of Gender*）的作者科迪莉亚·法恩（Cordelia Fine）则认为两性间的相似性要大于差异。正如法恩所说：“世界上没有比男性大脑更像女性大脑的东西了。”

有一种说法叫“女人来自金星、男人来自火星”，但是科学并不完全支持性别分立有这么严重。本书涉及的大部分行为科学研究也没有在统计上显示出显著的性别差异。也就是说，大多数研究都专注于观测认知偏差对选择所起的普遍影响，并不是为了解释性别差异而设计的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

差不多在每一个强调男性和女性大脑或行为共性的研究背后，都有另一个研究在论证性别差异的显著影响。这种学术上的争论正好印证了前文提到的观点：科学是个发展的过程，分歧推动着科学的发展进步。

虽然在性别如何影响选择上很难达成统一意见，但是在性别成见如何影响决策上，专家们则已经达成了广泛共识。

发生性别成见效应的原因有如下几个。第一，男性和女性之间存在着显著且根本的差异，并且明显超出生物学的认知和生物习性，其中一个差别就是女性的月经周期，男性并没有这样的荷尔蒙起伏。另外，除了情绪转换，月经周期的不同时点，女性决策的过程也有显著不同。在时间贴现实验中，处于排卵期的女性更倾向于更大更靠后的选项。第 7 章我们谈论过在其他情境下，人类会倾向于在现在的时点选择更小的奖励。⑦我们就是根据这些明显的生物差异推演出了性别成见的。

第二，对于男人和女人分别应该如何表现，我们吸收了根深蒂固且生动的图式。图式受成长过程和社会文化的熏陶，从孩童时候开始就不断吸收这样的熏陶，最终导致我们建立起这样的成见。它们影响了看待彼此的方式，通常过于强调差异而低估了相似性。图式影响了性别观念和对他人采取的行为，但是也影响男人或女人会如何理解他们自己的技巧和表现。

简·莫里斯（Jan Morris）对女性性别图式的影响有一种独特的见解。莫里斯擅长写旅游类书籍，是一个杰出的作家，最初她以詹姆斯·莫里斯（James Morris）为名来写书，20 世纪 70 年代接受变性手术后，她开始用简·莫里斯这个名字。她在自传中描写了变性后的一些经历：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

> 越是被当成女士来对待，我就越觉得自己是女性。越是被认为不擅长倒车，我就越不擅长。如果有人认为某个箱子对我来说太重了，莫名地我自己也会这么觉得。

戴比·恰恰拉（Debbie Chachra）是富兰克林欧林学院材料科学的助理教授，在她的研究中也发现了相似的现象。恰恰拉发表过的一篇文章是考察工程专业中的男女学生分别是怎么评价自己的。虽然两者取得的学术成就相同，经过四年的学习后，女学生对是否能学好数学的信心要显著低于男学生，虽然平均来看，女学生的成绩和男学生相当。其中表现出的成见威胁，指的是对某一群体的负面形象，使得身处其中和被认为属于这一群体的人受到威胁。

还有许多别的研究显示，男性和女性在各种各样的数学测试中表现相当。法国一项对七八岁儿童进行的研究⑧显示，如果特意向女孩强调其性别身份，女孩就会在难度较大的数学问题上表现欠佳。而男孩的表现不会受到其性别身份的影响。还有一项研究针对具有中等以上数学思考能力的成人，对其中一部分调查对象施加成见威胁，即事先说明实验过程中需要做一些数学测验来研究男性和女性到底谁擅长数学。结果受成见威胁影响的女性比未受影响的女性表现要差。⑨

就像我们说的，尽管性别差异司空见惯，但是与生育相关的可预见的领域之外，许多日常行为方面的性别差异要少得多。一位进化心理学家曾告诉我，他认为男人习惯环视四周，并且比女人更警觉，因为男人在进化中需要更多地保护领地和配偶。对于那些身处酒吧却时刻分心给屏幕游戏的男性，这真是个不错的借口。“这是我的天性，我要环视四周，看会不会有危险……我只是在保护你！”不管这种理论是不是真的，并没有拓展到零售业。我曾问过一位购物营销专家，他参与过很多视线跟踪测试，来调查人们在零售店会注意哪里。他的回答是：“并没什么用……大多数时候，人们看地上。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不论营销人员或科学家怎么批评性别差异（或趋同），最重要的是：作为营销人员，性别图式不管真假并不重要，只要你知道为什么利用它。如果将男人跟男性图式联系起来——比如说男人做决定时更倾向于理性而不是情感——那就千方百计把这一点传达给你的目标受众。或夸大，或喜剧化，又或是用一种深刻的方式争取目标受众的支持。当然，也许你的所作所为不过是浪费钞票，甚至有可能与真相完全相反。

还有一种被广泛认可的观点，认为女性比男性更擅长处理多重任务。诺基亚公司 2007 年曾公布了一项全球性研究成果，标题为“研究结果证实：女性比男性更擅长多重任务”⑩。事实证明，这项研究不过是证明了不准确的图式如何误导观点的塑造。有关这个问题的科学证据，远远没有达到确凿无疑，可能的真相是不论男女都无法处理多重任务。不管怎样，营销人员通过建立女性更擅长多重任务的文化信仰，可能会带来巨大威力。

组合所有营销活动的时候要记住，男性的决策过程跟女性是一样的，大部分都可以用情感和直觉因素来解释，但是你仍然可以赞扬他们的理性，不过你必须说到他们心坎上。你还要记住，即使人们相信女性更擅长多任务处理，设计数字体验的时候你不能这么假设。理解消费者看待世界的方式，以便建立联系，但是在构建营销计划之前要理解他们行为之下的现实。

不论性别图式真假，性别本身确实是一个标签。而另一个有趣但出乎意料的标签是你的姓名。第五章我提到鸡尾酒会效应，说明了姓名的特殊性。不管多嘈杂，我们都能立即对机场公共广播系统里自己的名字，或聚会上其他人的呼唤做出反应。

多年前，我曾与亚当·奥尔特在戛纳创意节上合作过一个演讲。奥尔特是一个专业心理学家，也是纽约大学斯特恩商学院的市场营销助理教授。当时，奥尔特刚出版《粉红牢房效应》，这本书讲的就是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们无法控制这个世界的样貌来塑造我们的思维和感觉。奥尔特在戛纳的演讲吸引了很多观众，他的著作也是当之无愧的纽约时报畅销书。

在《粉红牢房效应》中，奥尔特也写到了名字（这个被给予和背负的东西并不是我们自己选择的）对我们的行为、决策以及他人关于我们的决策会产生什么影响。当然，你的名字可能产生的影响并不显著，不会像约翰尼·卡什（Johnny Cash）的歌“名叫苏的男孩”（A Boy Named Sue）一样轰动。不同的名字显然影响不同，奥尔特对此作了令人信服的论证。

名字会对生活产生影响，这一点发生在一个科学且有趣的领域，叫作名副其实（aptronyms 或 aptonym⑪）。名副其实表示名字和人特别相符。第 8 章我曾举过一个例子，就是经济学家同时也是行为经济学泰斗的理查德·泰勒（Richard Thaler），thaler 是古德语单词，意思是“金钱”。还有一个例子是我在旧金山的一个朋友，他是一位足科医生，叫作膝盖（Knee）医生。奥尔特则提到了尿遁（Weedon）和飞溅（Splatt）博士⑫的泌尿科学家团队，澳式足球运动员德里克·踢一脚（Derek Kickett），以及以色列网球选手安娜·扣球新星（Anna Smashnova）。⑬主格决定论——即名字影响职业或生活的各方面——的研究表明，牙科（Dental）界里姓“牙”（Den）人比普通大众要多。⑭然而，主格决定论如今正面临挑战。⑮

不管是否具有科学性，“名副其实”似乎会定期发生。这可能是因为它们之间生动的联系，名字对得上职业或兴趣的事极富黏性，我们经常会高估它们的实际发生概率。这也许是一种被称为“情境效应”的记忆偏差在作怪。情境效应通常发生在所处情境容易检索的事情中，而不是情境之外的事情。给烘焙食品公司设定目标市场选择战略的时候，我也不会假定叫贝克（Baker）的人都是面包师（Bakers），他们甚至对烘焙丝毫没有兴趣。这样的现象也解释了阿森纳足球

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

俱乐部（Arsenal Football Club）为什么聘任阿塞纳尔·温格（Aesene Wenger）⑯为主帅，在最初的成功之后，他陷入了 9 年的一无所获（最终在 2013 年足总杯决赛上战胜赫尔城队，结束了 9 年的无冠时期）。

“名副其实”也许被夸大，但是奥尔特的论述让人信服，名字确实能深刻影响生活。姓名就是我们的标识。他指出，许多研究表明了姓名是如何影响别人对我们的行为的，以及姓名如何在不知不觉中影响职业。⑰奥尔特还谈到姓名对人本身的行为会有怎样的隐性影响。

已故比利时心理学家约瑟夫·尼坦（Jozef M. Nuttin）的研究表明，人们偏好自己姓名中的字母，在选择中会更倾向这些字母，要他们列出最喜欢的 6 个字母，也常常会选择姓名中的字母。尼坦将之称为纯粹所有权效应。

奥尔特还列举了一个研究，分析现实生活中的行为，这个分析显示了我们不仅喜欢自己姓名中的字母，还偏好在财务决策中选择以姓名首字母开头的期权。美国密歇根大学的研究团队⑱利用红十字会在美国中西部地区的捐赠记录，调查了“姓名字母效应”是否影响对飓风受灾者的捐赠。更具体地说就是，他们想要看看姓名首字母和飓风相同的人是否占捐赠者的大多数，结果发现确实如此。名字以字母 K 开头的人更愿意捐赠给飓风卡特里娜（Hurricane Katrina）引发的灾难，名字以字母 M 开头的人更愿意捐赠给飓风米奇（Hurricane Mitch）引发的灾难。我有一位朋友是菲律宾人，她曾为台风海燕给菲律宾带来的灾难募捐，在朋友圈中募集了好几千美元的善款，而以前她从来没有做过这样的事。台风海燕在菲律宾被称为“Yolanda”，而我的这位朋友的名字就叫“Yumi”。

奥尔特对此做了粗略的统计，自 2000 年以来，仅仅以美国最流行的姓名首字母（比如男性的 J，女性的 M）来命名飓风，就已经为援助机构多募集了 70 亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营销人员收集了大量的消费者数据，却从未考虑过人们最公开的信息——他们的姓名，这着实有些讽刺。2011 年，可口可乐公司在澳大利亚举行的一次极佳的营销活动就利用了人们的姓名。在“分享快乐可乐”的主题下，可口可乐公司在澳大利亚推出的可乐瓶（或罐）上印了 150 个澳大利亚最流行的名字。活动一经发起，如火燎原，可口可乐在澳大利亚这个有着 2,300 万人口的国家卖掉了 2.5 亿瓶（或罐）印有名字的可乐。许多媒体报道称，这场活动提升了 7% 的消费，对于可口可乐这样的大品牌来说，7% 已经是非常可观的数量了。英国市场调研公司民治调查公司（YouGov）报道称：“对于容易受可口可乐电视广告影响的人来说，可口可乐、健怡可乐和零度可乐的消费者认可程度在每一次调查中都稳步上升。”而英国杂志《便利店》（*The Grocer*）引用尼尔森数据显示消费者认可程度以每年 10%递增。

类似的营销活动 2014 年在可口可乐的故乡展开，根据《华尔街日报》的报道，这项活动终结了可口可乐在美国 11 年的销量下跌，并使当年销量上升 2%。

唤起内隐自我主义不仅限于名字。在 1989 年的一项研究中，研究人员让学生阅读拉斯普廷的传记（拉斯普廷是一名俄罗斯神秘主义者，曾对沙皇亚力山德拉使用催眠术，他被描绘成一位邪恶和黑暗的魔僧⑲），其中一些学生得到的传记中，拉斯普廷的生日被改成和他们一样。结果，那些认为和拉斯普廷同一天出生的学生比阅读准确传记的学生对拉斯普廷更认同。⑳

联系在一起，具有一种吸引力，比如相同的名字、字母或生日使得品牌有机会建立与消费者的共鸣、联系、推动消费者的行动。如今，消费者担忧隐私泄露给营销人员并被利用，我们应该回过头去，看看被我们忽视的最公开的数据——姓名和生日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无论宏观还是微观的环境，都影响我们的选择

亚当·奥尔特不仅是名字方面的专家，还对其他形式的情境知之甚详。2010 年，我们在 FCB 决策制定研究所采访他时，他解释了情境的影响如天气一样宽广：

> （如同环境中影响最广泛的因素）比如天气，不论是晴天还是雨天，都会影响人们购物的想法。研究人员发现，晴天的股票市场趋向于上涨，通常人们购买更多的股票。同样，晴天的时候人们愿意买更多的商品。没错，你已经抓住金融市场和商品市场共同的基本效应了。

事件发生的地点和事件本身一样重要。詹姆斯·哈拉特（James Hallat）是葛兰素史克口腔健康部门的全球主管，他跟我介绍了他们的全球品牌舒酸定的一项抽样调查：

> 让牙医发放针对敏感牙的舒酸定样品显然是非常有效的推介方式，因为推荐人是专业牙医。但是在手术的环境下，患者躺在手术椅上接受全方位的口腔护理，以及牙医一对一地专注治疗，这些都加深了当时当刻的治疗和进一步保健的情境。

还有研究灯光明暗、气味甚至是陈列空间的大小对零售的影响（研究表明，在狭窄的过道里，购物者对糖果的选择比宽敞过道里的购物者更多样化㉑）。有一项研究调查英国超市里对红酒的选择，结果显示不同的背景音乐对人们的选择具有巨大影响。㉒研究过程中，超市货架上展示的法国红酒和德国红酒价格与容量相当，播放的音乐每天变换。第一天是典型的法国手风琴音乐，第二天则是德国铜管传

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

统音乐。播放法国手风琴音乐时，每卖出 10 瓶红酒就有 8 瓶是法国红酒。播放德国铜管传统音乐时，每卖出 10 瓶红酒有 7 瓶是德国红酒。购买红酒的消费者还填写了问卷调查。根据问卷调查的结果可以看出，消费者并没有意识到播放的音乐也是促成他们购买决定的因素，86% 的问卷认为音乐对他们的选择没有影响。在市场营销中，我们都太过注重“前景”，而忘记了背景其实也可以对人们的选择产生影响。

心情如何：无关的情绪对决策也会产生影响

我们都经历过别人无端的怠慢和恼怒。通常，我们的第一反应是探究缘何受到这样的对待。“我做错了什么？”我们经常这样自问。又或者将这些行为归咎于他人的人品，认为这全是他们的错。但是，如果随后能跟他们交流，就会知道真相跟我们想的完全不同，也许他们正好跟家里人吵架了，或是跟客服代表发生了不快，又或是有些病痛或遭受了金钱的损失，这些才是他们怠慢你的真相。

品牌也经常会遭遇这样的境地。虽然你谨慎设计了市场营销方案，最终却还要看消费者个人早前的情境，这一点显然不是你能控制的。早前的情境对人们做出的选择具有很大的影响。

比如说，普林斯顿大学在 20 世纪 70 年代做过一项著名试验，叫作“好心的撒玛利亚人研究”（The Good Samaritan Study）㉓，借用了《新约》中的一个故事，讲述了一个人遭受抢劫和殴打之后被遗弃在路边等死，有两个宗教背景的人（一个神父和一个利未人）路过却没有对他施以援手。最后，一个来自萨马拉的人，并没有义务救助这个人，却停下脚步，帮助了这名受害者，为他包扎伤口，带他去旅馆疗伤，还为他垫付了费用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在好心的撒玛利亚人实验中，普林斯顿神学院的学生们要准备一个简短的演讲，这些演讲的对象是不远处一栋建筑里的人群。其中一些参与者要谈一谈神学院学生的就业前景，还有一些要谈论好心的撒玛利亚人的寓意。为了衡量他们可能会给别人提供的帮助，所有的学生都要先完成一次简短的人品测试，测试主要通过一些特定的问题确定他们对宗教的看法。

然后要求学生们步行去作演讲的地方。出发前，研究人员会分别跟这些学生谈话。对其中三分之一的学生说："你们来晚啦，几分钟前其他人就出发了。我们最好赶紧行动……"然后对另外三一之分的学生说："助手们已经准备好了，所以赶紧出发吧。"对最后三分之一的学生，研究人员则说："还有几分钟才能准备好呢，不过你们还是先过去吧……"

在去往目的建筑物的路上，学生们都会碰到一个看上去很痛苦的人（这个人是一位研究同事假扮的），但是只有少数几个人停下来给予其帮助。

有趣的是，既不是因为要演讲好心的撒玛利亚人寓意的那群人缺乏同情心，也不是像人品测试的结果显示的那样乐于助人的学生更愿伸出援手。原因仅仅是第三个变量——学生们在去往目的建筑物途中的着急程度——决定了学生们是否会伸出援手。所以，不急于赶路的那部分学生更愿意停住脚步提供帮助。

研究团队的领导约翰• 达利（John Darley）和丹尼尔• 巴特森（C. Daniel Batson）在他们的论文里写道：

> 思考好心的撒玛利亚人并不能增加人们帮助别人的行为，但是匆忙的状态让人们更少去帮助别人。由此可以得知，我们经常引用的解释，即随着日常生活加速，道德成为奢侈品，这句话至少是一种精确的描述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

简而言之，匆忙的状态不仅比哲学和价值感对参与者的行为影响更大，还击退了“提供帮助很重要”这样的理念，并且这样的理念在短时间之前通过总结好心的撒玛利亚人的寓意重申过，所以这个过程对于参与其中的神学院学生来说是非常具有说服力的。

理解接收信息和作出选择的潜在选择者的精神状态，这一点非常重要。考虑购物者的精神状态是营销原则的胜利因素之一。在零售的环境中，人们的行为更是千差万别（实际上，从一个零售环境到另一个零售环境也会有很大的不同），需要我们使用不同的市场营销技能来应对。传统的品牌营销认为人口统计数据和心理信息的不同构成了人们的行为。而我们从进化心理学和行为科学中学到的则是，人们进行选择时的精神状态会表现出显著的差异。

情境，从广义上来看，对人们的选择具有重大的影响。市场营销人员关注内容，视它为王，是因为内容看上去更容易掌握。然而这只是错觉。在影响决策的过程中，情境既可以削弱内容的作用也可以增强内容的作用。只有情境足够好，内容的优势才会发挥出来。国王不死，但是首先得皇后万岁。

营销者的工具箱：

• 人们做决策的每个环节都依赖情境。这一点非常重要，但我还要再重申一遍。人们做决定的每个环节都依赖情境。

• 围绕选择的情境指向强大的进化目标。这些（有时是不易察觉的）情境差异能够让同一个人做出完全不同的选择。

• 人类利用图式和偏见进行快速评价（经常并不准确）来外推实际行为。市场营销人员作为人类也会这样做，我们必须知道，理解偏见并不能够用来预测实际的行为。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 我们偏好与我们有联系的事物。比如共同的生日或名字首字母，这让我们对这个人或这家公司感到更亲切。如果你是筹款人，不要只通过一个人来发出筹款呼吁，多雇一些人，并且这些人的名字首字母要和接收信息的人一样。

专业人士的读后感言

• 这不仅仅意味着要做恰当的事情，还要处在恰当的时机，用恰当的方式。因为激发洞见和内容的是情境。

• ……忽略情境去考虑内容是毫无意义的。

---

① McLuhan, M., Fiore, Q. The Medium Is the Massage: An Inventory of Effects. Penguin, 1967.

② Griskevicius, V., Goldstein, N.J., Mortensen, C.R., Sundie, J.M., Cialdini, R.B., Kenrick, D.T. (2009) “Fear and Loving in Las Vegas: Evolution, Emotion, and Persuasion.” Journal of Marketing Research 48: 384 - 395.

③ 鸣鸟大声鸣叫有两种含义。雄性鸣鸟会大声鸣叫来吸引雌性，也表示宣示领地，抵挡竞争者。鸣叫得越大声表明它们保卫领地的决心越强烈，或者它们想要宣示更大的领地范围，以此标榜自己，来吸引更多的同种雌性鸣鸟。

④ 关于孔雀的尾巴吸引异性的机制有不同的看法。一种理论认为它利用的是累赘原理，拥有最醒目尾巴的雄性，也即拥有巨大障碍的雄性，必然也拥有其他的特质能够让它在天敌的威胁下存活下来。另一种理论认为雄性孔雀尾巴上的眼状色斑让雄性更具魅力，要是尾巴被折断，显然会失去雌性的青睐。还有一种理论认为，尾巴的存在不是为了吸引雌性，而是为了恐吓天敌，在性别选择中属于次要作用。

⑤ 很多论文都有详述，例如：Neuberg, S.L., Kenrick, D.T., Schaller, M. (2011) “Human Threat Management Systems: Self-Protection and Disease Avoidance.” Neuroscience and biobehavioral reviews 35(4): 1042-1051.

⑥ 当一个品牌在社交网络中被提及，经常被形容为“品牌对话”。我的同事金•伦德格伦（Kim Lundgren）总是很快指出：“对话是人的行为，而不属于品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牌。”人们的动机更多的是自利，而不是对品牌有利。品牌推荐并不是关于品牌，而只是推荐人想要强调“我很有见识/博学多闻/乐于助人”。

⑦ Smith, C.T., Sierra, Y., Oppler, S.H., Boettiger, C.A. (2014) “Ovarian cycle effects on immediate reward selection bias in humans: a role for estradiol.” J Neurosci 34: 5468 - 5476.

⑧ Neuville, E., Croizet, J-C. (2007) “Can salience of gender identity impair math performance among 7 - 8 years old girls? The moderating role of task difficulty.” European Journal of Psychology of Education 22(3): 307 - 316.

⑨ Spencer, S.J., Steele, C.M., Quinn, D.M. (1999) “Stereotype Threat and Women’s Math Performance.” Journal of Experimental Social Psychology, January 35(1): 4 - 28.

⑩ http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2007/11/22/survey-results-confirm-it-women-are-better-multi-taskers-than-men

⑪ 这个词是词根 apt 和-onym 的结合，表示一个人的姓名恰好能非常恰当地描述这个人的职业或个性。

⑫ 原文为 Drs. Weedon and Splatt，其中 Weedon 这个姓中的“wee”表示儿语的尿尿；Splatt 可以视为是 splatter，即被水淋湿、飞溅的意思。

⑬ Kickett 音同 Kick it（踢一脚）；Smashnova 可以分开来作为 smash nova（扣球新星）。

⑭ Pelham, B.W., Mirenberg, M.C., Jones, J.T. (2002) “Why Susie sells seashells by the seashore: Implicit egotism and major life decisions.” Journal of Personality and Social Psychology 82(4): 469 - 487.

⑮ Simonsohn, U. (2010) “Spurious? Name Similarity Effects (Implicit Egotism) in Marriage, Job and Moving Decisions.” Journal of Personality and Social Psychology 101: 1 - 24.

⑯ 阿森纳英文为 Arsenal，阿塞纳尔英文为 Arsene，非常类似。

⑰ “艾米丽和格雷格比拉吉沙或贾尔马更值得雇佣吗？关于劳动力市场歧视的现场试验”这一由玛丽安娜·伯特兰（Marianne Bertrand）和桑德希尔·穆来纳森（Sendhil Mullainathan）展开的研究由《国民经济研究》（*the National of Economic Research*）刊载，发现名字听起来像白人的简历每投出 10 份就有 1 个电话回复，而名字听起来像黑人的简历每投出 15 份才会接到 1 个电话回复。

⑱ Chandler, J., Griffin, T.M., Sorensen, N. “In the ‘I’ of the storm: Shared initials increase disaster donations,” Department of Psycholog

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

y, University of Michigan.

⑲ 也有把他描绘成情种的，如果你相信 Boney M 在《心上人》（*Ra Ra Rasputin*）这首歌里唱的他是“俄罗斯最强爱情机器”。

⑳ Cialdini, R.B., Finch, J.F. “Another Indirect Tactic of (Self-) Image Management,” Arizona State University.

㉑ Levav, J., Zhu, R. (2009) “Seeking Freedom through Variety.” Journal of Consumer Research 36(4): 600 - 610.

㉒ North, A.C., Hargreaves, D.J., McKendrick, J. (1999) “The influence of in-store music on wine selections.” Journal of Applied Psychology 84(2): 271 - 276.

㉓ Darley, J.M., Batson, C.D. (1973) “From Jerusalem to Jericho: A study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior.” Journal of Personality and Social Psychology 27(1): 100 - 108.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 13 章
异同：先天和后天，遗传和环境哪个更重要？

先天和后天都会刺激人们的选择，所以市场营销人员要把两者都考虑进去。

让我们花几分钟回忆一下路易·莱维教授，这个出现在伍迪·艾伦电影《罪与错》中的虚构角色，他是一名心理学家，也是一名哲学家。我在本书第一部分中介绍过，莱维说选择塑造了生活，我们不过是过往选择的总和。

但是，塑造选择的又是什么？是行为的普遍性？我们个体的生物学差异？文化情境的影响？还是我们的个人经历？

答案当然是以上全部。

因此，我们不必争论是先天还是后天的因素促使我们做出选择。答案显然是先天和后天同时在起作用。在上一章中，我们看到了性别差异这种社会情境如何影响行为，也讨论了情境如何影响选择，使我们在不同的环境下做出不同的选择。那么，个体之间存不存在先天的差异，影响着他们的选择呢？

最初，我会对行为科学在市场营销中的应用产生兴趣，是因为我想知道在不同领域中，有多少实验专注于参与者样本的平均影响，而不是因为好奇为什么在某些个体身上影响更明显。老实说，市面上有一大堆好书已经普及了行为科学的原则，你可以读读这些书，然后抓着脑袋问，自己和邻居有什么不同，和东京的出租车司机有什么不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同，和汉堡的老师有什么不同。当然，你从很多方面都与他们不同，但同样在很多方面具有共同点。

行为经济学（特别是在前沿研究中）重点突出的一个方面是确认了人类存在认知偏见，而不是揭示这些偏见会产生什么样的影响。在第 8 章中，我们讨论了预期理论，知道了损失带来的消极心理影响是同等量的收益带来的积极心理影响的两倍。每次我和专业的营销人员一起工作或做演示的时候，他们都会问："真的有两倍吗？"

这个问题很棒，但答案是否定的。① 营销人员会问这个问题是因为，大部分营销思维都将注意力放在人们的不同之处，而不是相似之处。我们总是针对不同的人提供不同的产品。我们将用户分成不同的群体；我们基于人口统计和消费心理上的差异，在不同媒体上对目标观众进行广告投放；我们对特定年份出生的群体（婴儿潮、X 一代、千禧一代）有不同的处理方式，并且将之归因于他们完全不同的倾向、信念甚至行为。有时候，我们似乎把这些同为人类的兄弟姊妹视为完全不同的物种。

市场营销人员花费巨资想要找出差异。我共事过的每一个大企业客户都会在市场细分研究上投入重金，目的就是将市场总体划分成内部具有相似性的不同群体。这些群体（或细分市场）可能是按照对品牌的潜在价值来分的，也可能是按照他们的地址是否可以查询来分的，还可以按照他们是否是优先目标来划分。区分这些细分市场的典型准则是一个群体对某类型或某品牌的需求与其他的群体有何不同；或他们的外在行为有何不同；从人口统计和消费心理上有什么不同；又或是一个群体使用的媒体有何不同；这个群体的倾向和情感需要是否使他们比其他群体更难或更容易接纳某个产品或信息。

市场细分研究并不便宜，要进行彻底的市场细分研究需要花费 30 万美元到 1,000 万美元不等，甚至更多，具体金额取决于角度、规模

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和覆盖的国家数量。而这仅仅是开始，市场细分研究经常会直接影响营销投入，这又是一笔数百倍于市场细分研究的支出。

个体差异对于市场营销人员来说非常重要（本章会涉及个体差异的新领域，它们直接与行为相关联），并且营销从业者还认为，个体差异对行为科学家来说则没有那么重要。我认为，常常是市场营销人员太过关注认知差异，而行为科学家太少关注认知差异（从他们的研究在市场营销中的应用来看）。行为实验在设计上通常针对的是整体人口水平。市场细分研究则相反，通常放大差异，虽然这一点非常具有价值，但是并不一定有用。我们有一位大客户，他们的消费者透析部门获得这种放大差异的办法，是通过辨认谁符合市场细分研究描述的关键群体，然后为符合描述的人制作迷你档案，包括他们的生活和品位。消费者透析团队甚至会寻找一些个人消费者，把他们作为符合市场细分研究所确认的群体的代表。然后让他们出席一些关键性的短会，和营销及产品团队会面。这种个体化途径帮助人们看到不同细分市场之间的差异，同时也微妙地强调了更广泛的人类动机和欲望的重要性，这些都是营销人员在市场细分研究中容易忽略的因素。

文化对人们的选择具有潜在的影响，但是在很多判断和决策过程研究中却缺乏讨论，这一点让我感到困惑不已。市场营销人员，特别是广告公司，沉迷于文化因素——而且理由充足（正如恩格尔[Engel]，布莱克威尔[Blackwell]以及米尼阿德[Miniard]在他们的书《消费者行为》[Consumer Behavior]中说的，市场营销人员注定对文化的理解有缺陷）。上一章我描述了成见如何造成认知和谐——对于那些含蓄同意和象征性点头的事物。能够产生文化共振的想法和主体也可以达到同样的效果。从接受者的角度看，他们正在谈论的事情、观看和听闻的东西、互动和分享的话题，与这些相关联的想法才是值得去认识的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

往往，文化相关的主题或模因②对市场营销的影响，与其说是触发决策和行动的机制，不如说是吸引人们关注和参与的手段。促使选择者最终做出选择的是某个信息引发的感情和先天行为偏好之间的联系，这也是我前几章一直在讲的东西。

比如，我们来看一下一个 40 年前的商业广告的档案以及这个广告在 2007 年的表现。英国营销贸易类杂志 Campaign 称之为“史上最受欢迎和影响最广泛的电视广告之一”。这一广告描绘了几百个年轻人合唱：“我们想给世界买一瓶可口可乐”，③抓住了时代精神（时代精神 Zeitheist 是从德语借来的词，表示时代的灵魂或精神）。这则广告播出时，美军陷于越南战争已经 6 个年头，并且看不到战争的尽头，同时冷战把整个世界分隔开来。这则广告，正如可口可乐的员工说过的，很快就超越了它作为广告本身，成为人们宽容和希望的凝聚。

可口可乐的广告在当时产生了巨大的文化效应——10 万人写信给可口可乐公司（写信给公司的内涵要比在公司主页点赞的行为更具深意），广播电台也被要求播放这首歌的请求淹没（顺便一说，广告播出后不久，梦想家合唱团曾录过这首歌，但是歌词中并没有提及可口可乐。值得称道的是，它在英国和美国的每周流行唱片排行榜分别取得过第一名和第七名）。

虽然这则广告传递的宽容信息以及带来的文化冲击很大程度上让它成为超级受欢迎的广告，但是让它发挥效果的行为引擎，可能是在广告中积极应用了社会认同。用一种巧妙和有意义的方式让这么多人同时举起可乐瓶，这则广告不仅告诉人们可口可乐很流行，也让观众认识到有很多人都在买可口可乐，喝可口可乐。因为社会认同是激活先天行为偏好的强有力手段，让人们做别人正在做的事情，让选择可口可乐成为一种本能行为，使可口可乐成为人们最自然的选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

社会及流行文化中正在发生的事，或是符合个人价值和品位的事物对于塑造人们的选择都是至关重要的。虽然人类天性——从定义上来说——无时无刻无处不在运转，但是怎么解释特定时期的一些个性化或固定的事情？怎么解释让我们区别于其他时代的人的事情呢？

个体之间存在差异有许多原因。有些是基因遗传造成的，用来帮助同质团体在所处的环境中更好地生存。比如说，斯堪的纳维亚土著人已经适应了北纬地区少太阳光照射的环境，能够高效地吸收光照，获得维生素 D3（一种对骨骼成长、免疫和大脑功能发育至关重要的物质）。适应不仅包括最大化吸收光照的白皙皮肤，还包括趋光的文化（斯德哥尔摩的游客经常会发现，酒吧或公共场所的折叠椅整齐排列，在一天的特定时候都在为最大化吸收阳光而精确调整角度）。

其他的个体差异可能因为人群中的某种个性和行为的混合对这一人群有益。2013 年发布的一项研究④显示了“领导基因”的存在，并因此在大众媒体上创造了一股狂热。研究者之一让-艾玛纽埃尔·德内维尔（Jan-Emmanuel De Never）博士说道：

> 我们发现了一种基因型，并把它称为 rs4950。这种基因型看似跟领导力的遗传有关……传统的观点认为领导力是种技能，虽然大致上这一观点是正确的，但是我们也揭示了领导力部分是由基因决定的。

如果领导力指的是获得社会价值，那么显然不是每个人都会获得这样的地位。人们是否注定会成为领导或追随者，这是一个道德问题，并不在本书的讨论范围之内（但可能是酒足饭饱之后的余兴）。但是一个社会的人口在多样化的同时又能够互补才能对整个社会更有益，这样的想法显然很有趣，也很值得赞赏。对于市场营销人员来说，需要抓住的点是，人性的普遍性表现在不同的类型中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几年前，为了掌握先天和后天、人口相似性和个体差异如何影响人们的选择，我编制了一张路线图。虽然它并不能完全解释背景和环境如何影响决策，但至少让我们可以描绘大部分影响人类决策的影响因素（比我更聪明的思想家还在不断讨论先天和后天如何影响选择。总之，如果能找到答案，对于哲学家和科学家的意义肯定比对营销人员更大）。图 13-1 有助于将影响人们行为的潜在变量可视化。

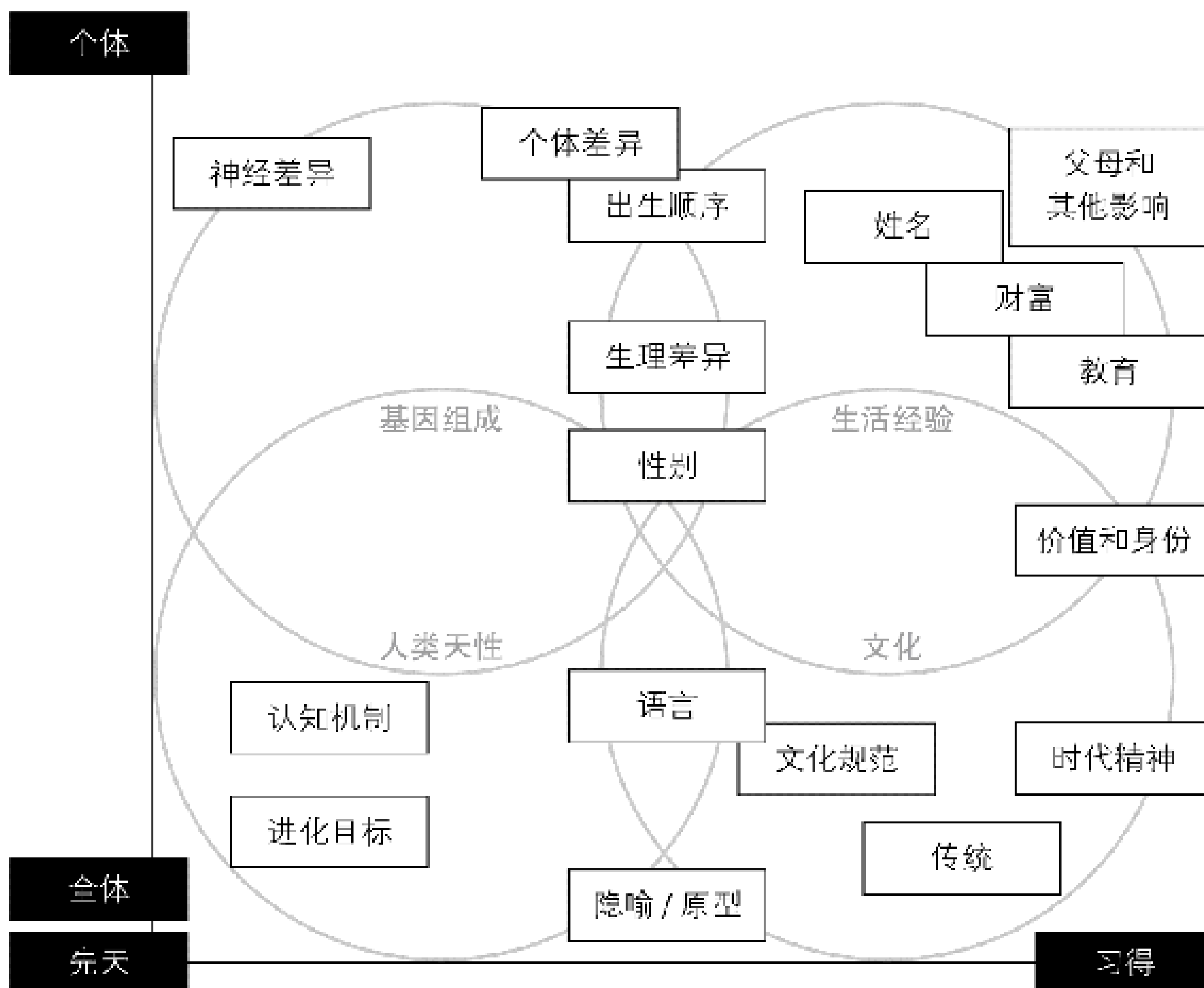


图 13-1 全体/ 个体以及先天/ 习得的路线图

人类天性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人类天性的象限处于全体和先天的交叉部分，也是本书很多章节谈到的内容。这一部分表示的是所有人类都在使用的捷径，以及数千年来人类本能的进化路线，这些因素是近乎全体性的，就像我曾说的，它们是人类决策过程中的基本原则。但是正如我们讨论过以及将会讨论到的，情境、文化和个人的生活经验都能或多或少缓和已有的趋势。

基因组成

先天和个体交叉的部分是基因组成，它决定了许多身体差异。因此，基因引起了大脑结构的不同，进而导致行为和选择的不同，这一点无须惊疑。基因对行为的影响在近几年中越来越受到研究者的重视。就在 2010 年，伊塔马尔•西蒙森（Itamar Simonson）和阿纳•塞拉（Aner Sela）发表了一篇论文，检讨同卵双胞胎和异卵双胞胎在决策行为上的相似性和差异。⑤西蒙森和塞拉的论文开篇就描写了他们观察到的结果：

> 虽然结构偏好获得了大量关注，却几乎没有人研究有关消费者判断和选择的基因基础。

在他们的论文中，西蒙森和塞拉认为，有关基因的研究引导我们发现决策中的个体差异。尽管基因研究人员已经取得很大的进展，西蒙森和塞拉认为要想找到“遗传效应和它在风险规避、离婚以及喜欢爵士乐中的机制之间的联系”⑥仍然需要几十年的时间。

毫无疑问，对于造成个体之间的偏好和决策方式差异的原因，基因研究将提供更多新发现。前文提到的“领导者基因”就是一个例子。对于市场营销人员来说，问题就变成了这些洞见可以在多大程度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上进行应用，因为基于人们的基因组成定位人群，不仅仅是一项技术挑战，更是一项道德挑战。德内维尔作为领导者基因研究的作者之一，在《天生领袖》一文中写道：选择和召集领导者时使用基因测试将产生道德危害，同时也可能会在劳动力市场上产生基因歧视。

有一种基因差异对行为的影响非常明显，并且也很容易观察到，那就是右撇子还是左撇子，这种差异影响了人口中的一小部分人（在美国为 9%~11%）的行为。神经科学的研究（包括学术的和商业的研究）有一个不可告人的秘密，那就是它们都使用右撇子作为调查对象⑦，因为右撇子和左撇子的大脑组织存在重大差异，虽然这一点还未得到充分理解。这不仅仅是一个翻转脑中画面的问题，右撇子脑中的镜像画面也不能用来解释左撇子！

作为营销人员，我们不需要对神经科学上的这些差异进行深入了解（虽然在研究领域这些差异非常迷人），但是我们可以思考一下它在现实世界中产生的影响。其中一个明显的影响是无论如何也要确保产品对左撇子而言要跟右撇子一样容易使用，这是从体育品牌和零售中获得的经验。在数字化时代，这就是一个机会。

里安·埃尔德（Ryan Elder）和阿拉德纳·克里斯纳（Aradhna Krishna）在 2012 年写过一篇论文报告了他们的研究⑧，研究内容是广告暗示的可视化及其对行为的影响。在一次测试中，研究人员给被调查对象播放了一则广告的三个版本。其中一个版本是一杯酸奶和一个摆在右侧（右撇子）的勺子（勺子暗示了消费或行动），另一个版本里的勺子放在了左侧（左撇子），第三个版本则没有勺子。在另一个测试中他们给被调查对象播放了另一则广告的两个版本，一个版本暗示了右撇子（包括叉子、一只手拿着汉堡或马克杯），另一则暗示了左撇子。

测试的结果显示，被调查对象的优势手和广告中的一致时，购买意愿会提高。也就是说勺子马克杯的把手在右侧时，右撇子更容易回

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应广告，反之则反。

研究显示了两个事实。第一是告诉我们可视化的暗示对行为的重要性。如果有方法可以暗示人们去行动，不论是一副餐具、一个屏幕按钮、一个开瓶器、一个键盘或拨号盘，还是一支笔，只要能给予暗示，让观众做出你想要的行为，那就要抓住这个机会让它可视化。

然后，埃尔德和克里斯纳的工作最吸引我的是，在数字媒体时代，我们有机会使用不同的方法面对优势手不同的人。

如果一个人能够比较精确地确定，广告面向的人群是左撇子或右撇子，那么就可以通过按键、使用鼠标或接触屏幕的行动或手势表现受众的优势手（就像笔迹分析家能够确认写字的人是右撇子还是左撇子一样），把广告设计成针对左撇子或右撇子的人群。就像我们上文提到的，左撇子占总人口的 11%，除了非裔美国人（占总人口 13.6%）和拉丁裔美国人（占总人口 17%）中的左撇子人口数量比美国任何一个文化少数族裔还要多。所以，忽视左撇子这种与生俱来的差异，我们要承担风险，因为有 11% 的人口对于广告的反应欠佳。在分秒必争的商场上，这样的忽视是致命的。

文化

当我们从图表的左下角移到右下角，可以看到人们在群体中的经历将影响他们的选择。我们先不去讨论“集体无意识”是否存在，会发现有一些思想就落在“先天”和“习得”中间。原型就是其中一例。

有些人认为卡尔·荣格（Carl Jung）等描述的原型根深蒂固，它们像认知偏差一样成为一种本能。还有些人认为原型是后天习得的。许多市场营销人员肯定很熟悉原型，因为在玛格丽特·马克（Margare

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

t Mark）和卡罗尔·皮尔逊（Carol Pearson）的书《英雄和逃犯》（*The Hero and the Outlaw*）中，它被用来提炼一个品牌的意义。荣格借鉴约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）对原型的研究，并将它发扬光大，马克和皮尔逊在此基础上将原型发展为适于品牌打造的角色。比如，美国运通和奔驰的原型是“统治者”，耐克和美国海军陆战队的原型则被视为“英雄”。虽然品牌原型的科学性有待确定，但是原型是思考品牌统治范围的有效方式，也是指导品牌在这个范围之内进行活动和塑造形象的工具。

同样地，有一些专家相信隐喻会在无意识的层面起作用。哈佛商学院约瑟夫· C. 威尔森荣誉教授杰拉尔德·萨尔特曼（Gerald Zaltman）是《客户如何思考》（*How Customers Think*）以及《隐喻营销》（*Marketing Metaphoria*）的作者，把日常对话中使用的表层隐喻连接到我们熟悉且联系紧密的框架。

语言也属于这一部分。在《语言本能》（*The Language Instinct*）一书中，史蒂芬·平克（Steven Pinker）让人信服地指出，语言并非全然习得，而是一种本能（简单来说就是我们对语言有一种本能，但是语言却是后天学会的）。平克举了一个例子，就是当孩童自己组织语句时会出现错误，他们并不是记忆或复制父母说的话，比如小孩会说：“他撕了纸，然后他拼好它。”显然父母不会这么说。孩童在学会母语之前，会先把握语言内涵的思想。也就是说，母语的细节和特质是后天学来的，却能影响你的行为。我们纽约办公室的首席战略官科菲·阿穆-戈特弗里德（Kofi Amoo-Gottfried）在加纳出生长大，他曾管理过一家全球广告公司的阿克拉办公室。对科菲来说（他对自己的祖国很忠诚），加纳人对准时的标准很灵活，并以此著称。科菲认为这可能是因为多数加纳人说的阿散蒂语对迟到没有贬义的概念，也没有一个直接对应的词汇来表示迟到。正如科菲所说：“我们会说‘等你一会了’而不是‘你迟到了’，两者在告诫的意味上显然不同。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在加利福尼亚州长滩举行的 2014 年美国判断与决策制定协会上，我有幸和同样研究语言影响的研究者进行过交流，其间就说起过这一假设。比利时鲁汶大学的安德烈娅· 魏劳赫（Andrea Weihrauch）指引我去看洛杉矶加利福尼亚州立大学的基思·陈（Keith Chen）的一篇有趣的论文。⑨陈的论文着眼于预测未来的时候要求用语法标记未来事件会产生不同的影响。要求更多语言标记的语言被认为在未来时表示（FTR）上更强，同样的，要求语言标记较少的语言则被认为是弱未来时表示语言。陈写道：

> ……母语是德语的人预测下雨的可能性很高就会用现在时，说：Morgen regnet es，意思就是明天要下雨（It rains tomorrow）。相反，英语则要求使用表示未来的词如“Will”或“is going to”（都是“将要”的意思），即明天将要下雨（It will rain tomorrow）。英语用这样的方式要求说话人为现在和未来事件之间进行区分，德语则没有。

这个例子显示了英语是一种强未来时表示的语言，德语则是弱未来时表示的语言。英语也不用因为比德语强就高兴得太早，如果要评判什么是更好、更健康的行为，强未来时表示的语言未必是一件好事。从某种意义上讲，强未来时表示的语言更可能在高尔夫锦标赛上获得高分。

陈的研究使用了经济合作与发展组织（OECD）国家的数据，显示了经合组织中，母语是强未来时表示语言的国家平均储蓄比弱未来时表示语言的国家少 4.75%。虽然无法确切地说语言引发了多大程度的影响。但可以肯定地说，语言、文化和行为的关系错综复杂。

另外，表述事情所用的时态也会影响我们做出的反应。魏劳赫母语是德语，最近在研究广告宣传和社会互动的情境下时态发挥的作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用，她对现在进行时尤其感兴趣。她的研究表明，现在进行时比现在时能够影响人们对产品使用期限的判断（比如说，电池续航时间），这种判断最终转化为对产品和品牌的良好态度。

上文列示的路线图的最右侧，从上往下自“个体”移到“全体”，我们就到了文化的作用区域。文化对行为和选择有着巨大的影响，但是对这个主题的研究超出了本书的范围。这是个大的主题，不仅仅是因为全世界的文化数目有千千万，还因为文化不断变化的属性。理查德·尼斯贝特（Richard Nisbett）是《思维版图》（*The Geography of Thought*）的作者，他对这些问题都进行了调查，并且同时从国际和国内两个层面来考察。他的研究包括文化对行为的影响，显示了在美国南部长大的男性和在美国北部长大的男性存在很大的区别，⑩东方和西方的文化如何影响人们对自己和他人的看法以及选择。有一年在圣路易斯举办的判断与决策制定协会上，尼斯贝特做过主题演讲，我在那时采访过他。我特意问他这些差异对全球品牌及其营销战略有什么影响，他建议不要一刀切，要因地制宜。

我：你一直在研究不同文化对决策制定和思维方式的影响，那么全球品牌可以从中学到什么呢？

理查德·尼斯贝特：在研究中我发现，有些文化是相互依赖的，有些则是相对独立的。在相互依赖的文化中，人和人的联系更紧密，特别是和他们有直接联系的朋友、家人和公司。他们之间的关系更密切，人们也更关切朋友、家人或组织的动向。他们对社会情感的暗示比独立文化下的人更敏感。

独立文化中的人具有更广的熟人圈，意味着他们通常要和各种不同职业、不同商务领域的人相处，对于圈内和圈外的人有着迥异的信任度。相互依赖文化中的人则完全只信任圈内的人，也就是那些他们熟知的人，因为他们觉得自己明白其中的道理。独立文化中的人则编织更广泛的网络，他们的信任范围更广。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我：也就是说品牌在制定战略的时候，应该区分相互依赖的社会和独立的社会，分别制定不同的战略，是这样吗？

理查德·尼斯贝特：对于市场营销战略，可以这么说。有一些广告案例表明了在相互依赖社会中更有效的广告是有差异的。特别是在东亚，可能也包括南亚，东欧也比西欧更符合相互依赖的社会，欧洲大陆国家又比美国更相互依赖。基本上来说，越往西，文化越独立。

虽然全球品牌不想区别处理每一种文化差异（这会导致成本太高，品牌碎片化），但我确实觉得，用独立和相互依赖的思维来区分全球战略是非常妙的想法。

宗教是文化的一个强势领域。在西方国家，通过市场调查询问人们的宗教信仰是一项禁忌（比如在法国，不能通过筛选调查问卷询问人们的宗教信仰来招募调查组）。但是，无须惊讶，鉴于宗教对许多人的重要作用，不同的信仰会产生不同的决策，它的影响甚至超过精神作用。

我的同事安比·帕拉梅斯瓦兰（Ambi Parameswaran）写过一本书叫《看在上帝的面上》（*For God’s Sake*），就是关于宗教、品牌和商业如何纠缠在一起的。⑪ 他说：

> 挖掘文化差异能够为产品和服务创新带来丰厚的机会，在虔诚的宗教国家，比如印度，我们见过通过开发宗教差异的产品和服务建立大事业的例子。

除了宗教差异，对信仰的虔诚度也能对消费者的行为产生影响。在马来西亚吉隆坡展开的一项针对穆斯林、佛教徒、印度人和基督教徒的研究表明⑫，拥有较高虔诚度的人有更高的价格和品质意识，更不容易进行冲动性消费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生活经验

Y 轴越往上越能表现个人经验对选择的影响力。在《理性动物》一书中，格里斯克维西斯和肯里克讨论了个人的成长经历是如何影响选择的。为了回答为什么很多贫困出身的人赚了大量的钱最后还是走向破产（有时甚至是多次破产），格里斯克维西斯等进行了研究⑬，认为来自进化生物学，也就是生命史理论的观点可能有所帮助。

生命史理论认为动物会采取两种繁殖策略中的一种：快，尽可能多地留下子嗣；或慢，即少繁衍子嗣，更注重质量培育。物种决定了这一差异（有一些蛙类一次产卵 20,000 个，却从来不管这些卵，人类则选择了相反的道路），但是物种内也有差异。纵观历史各个时期和地球上各个地区，凡是预期寿命较短或所处环境不确定性较强、较危险的时候，人类就倾向于繁衍更多的子嗣——也就是采用快的策略。如果所处的环境较确定，人们则采用慢策略，比如晚生晚育。往前两三代，爱尔兰妇女一生所生的孩子数量经常有两位数。世界银行关于 2012 年爱尔兰的数据显示，现在爱尔兰妇女一生所生的孩子数量为 2 个。总览全球妇女一生所生的孩子数量⑭可以知道，从 1990 年到 2012 年，除西欧以外的所有国家里，妇女一生所生孩子数量在不断下降。在肯尼亚，这一数据从 6 个下降到 4.5 个，在伊朗则从 4.8 个下降到 1.9 个，在巴拉圭为 4.5 个下降到 2.9 个，以及在老挝从 6.2 个下降到 3.1 个。

让我们回到白手起家最后返贫的问题，格里斯克维西斯等人想要测试的假设是，不稳定的教养是否使这些人先天地追随“快决策”，即使他们后来获得了成功。

格里斯克维西斯等人的研究调查了在成长过程中经历过不确定和资源匮乏的人，和生长在确定环境中的人成年后的决策过程有怎样的不同。社会经济地位较低的人会处于一种压力和不确定的状态中，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们做出的决策倾向于在短时间之内获得较小回报，而不是在未来获得巨大回报。社会经济地位较高的人，或虽然社会经济地位较低但没有承受过压力和不确定的人，做决策时会更少冲动，更多地面向未来。

我们的经历，特别是幼年的经历，确实能塑造我们的选择。我们幼年时候对品牌的经历会跟随我们。大部分人偏爱可口可乐超过百事可乐，并不是在他们二三十岁的时候养成的。旧金山的特种杂货铺以较高的溢价销售外国糖果已经成为一条产业，像我这样的移民长大之后，会很乐意付出高价来买这些糖果，一解怀旧之情。

现在，我们从路线图纵轴的中间位置移动到右侧。这一部分是先天和后天的交汇区域，这一区域非常有趣，能够引发不同的行为。在前面的章节中，我们已经谈到性别的一些影响，在此不再赘述。

出生的顺序也能对人产生影响，当父母注意到他们的长子、幺子和次子之间的不同，常常会相互谈论。科学实际上支持他们的发现，并且似乎这些差异一直要持续到 7 年级的课堂表现，或是更甚，连操场上的争斗也是长幼有序的。

加利福尼亚大学伯克利分校个性与社会研究所的访问学者弗兰克·萨洛韦（Frank Sulloway），也是《天生反骨》（*Born to Rebel*）的作者，他显然同意这种观点：

> 正是由于出生顺序这个独一无二且明显因素，让同处一个家庭中的兄弟姐妹感受到环境的不同。出生顺序综合了多重变量，而不是一个变量。它代表了兄弟姐妹之间的年纪、体形、力量和优先权的差异。

戴维·林克（David Rink）写的一篇论文⑮认为这会对今后人生中的购买决策产生溢出效应。林克回顾了以前的研究（包括萨洛韦的），然后假设第一个出生的孩子在决策制定、购物和购买后的行为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会非常不同。通过分析和解释，他总结道：在寻求信息方面，第一个出生的孩子会更倾向于成人化或权威的资源，并且会接受更多的资源，而后出生的孩子则更偏爱同侪向的资源，并且总体来说接受更少的信息。林克认为在购买后的流程中，第一个出生的孩子会要求更多的认可，来确定购买决策是否正确。另外，林克还指出，后出生的孩子比第一个出生的孩子更容易接受新鲜事物。在《消费的本能》（⑯

年龄也能影响我们的选择。越年长，我们越容易固守自己的方式，或更容易被自己的经历束缚。其中就有构成一般智力（general intelligence）的流体智力（fluid intelligence）和晶体智力（crystalized intelligence）这两个方面在发挥作用。流体智力是指不依赖已经习得的知识，在陌生的新环境中解决问题；晶体智力是指利用已经习得的技能和知识解决陌生环境中的问题。随着年纪渐长，流体智力下降而晶体智力则不断增长。两者的平衡点大概落在我们的 40 岁末 50 岁初。

无论如何，过去的每一年对于我们的行为和决策所起的影响都是不同的。每一次重要的事件对我们的影响也是不同的。亚当·奥尔特和哈尔·赫什菲尔德（Hal Hershfield）对一组数据进行了有趣又精巧地分析⑰，他们查看了年纪以 9 结尾——不论是 29、39 还是 59 岁——的那一年会发生什么。

不幸的是，他们的分析显示了这些转折点通常会给人们带来：

·更容易自杀（在美国，100,000 人中有 15.05 个人会自杀，相比而言，25~64 岁的自杀者在 100,000 人中有 14.71 个）。

·更有可能第一次参加马拉松比赛（25~64 岁第一次参加马拉松的人群中，年纪以 9 结尾的人占 48%）。

·更有可能在马拉松比赛中跑得更快（29 岁和 39 岁的人平均完成马拉松比赛的时间是 3 小时 15 分 18 秒，早出生或晚出生两年的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人平均完成时间是 3 小时 18 分 32 秒）。

•（25~64 岁的男性，年龄以 9 结尾的）有超过 18% 的人在同年龄段的注册者中，更有可能在网上寻找婚外情。

其中暗含的是，年纪以 9 结尾的人可能对抵抗晶体智力的产品更感兴趣，或者希望在进入新十年之际做一些有意义的事。

奥尔特和赫什菲尔德称之为“找寻价值或价值危机”。如果你正在营销运动型汽车、冒险旅行或类似的产品（比如一个网站），这些事物最好避开传统的目标年龄，比如 25~44 岁的范围，可以将注意力放在 29 岁、39 岁以及 49 岁的人身上。

我们的选择是自身的延展。而我们自身则混合了基因的差异、环境和经历的不同影响。我们的选择部分是个性化的，部分是普遍性的，部分是先天的，部分是后天习得的，了解这些将有助于我们理解人们的选择，也能更理解人类本身。

营销者的工具箱：

•有很多东西会影响我们的选择，从根深蒂固且普遍的人类本能到个体胜利和认知上的差别，再到我们接受的教育和个人经历。

•现存的市场细分研究倾向于审视自发报告的行为，包括出生顺序、生命史等问题能够帮我们提供洞见，探究那些无意识中影响选择的差异领域。

•母语不同会导致不同的行为和选择。对于全球营销人员来说，语言能够深入了解文化差异对行为的影响。

•文化能够导致人群之间的大量行为差异，但是在相互依赖的思维和独立思维各自统治的文化领域之间，有一处宏观的部门值得全球市场营销人员关注。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 发达国家的中产阶级更多地采用“慢”策略，因为财富的增长和可见的确定性已经成为规则，而不是一种意外。

• 不要用大范围的年龄段来看待你的潜在用户。更具体，有时候更有用。行为研究和神经科学研究揭示了可以用于预测决策的差异，比如出生顺序、优势手以及年纪是否以 9 结尾，这些都是市场营销人员以前忽视的要素。

专业人士的读后感言

• 我觉得自己要么处于“相同”模式（想象观众的相似度），要么处于“不同”模式（过度关注群体之间的差异）。在考虑目标群体的时候，我要坚持这种“相同和不同”的二元性。

• 明年我就 49 岁了，我很清楚哪些因素可能会导致我的一些选择。

---

① 一项针对 660 名年纪和社会经济地位在特定范围的德国人的研究表明，被调查对象更厌恶损失，并且教育程度越高的人对损失的厌恶程度更低。Gaechter, S.， Johnson, E.J.， Herrmann, A. (July 2007) “Individual-Level Loss Aversion in Riskless and Risky Choices.” IZA Discussion Paper No. 2961.

② 模因是指“同一个文化内人与人之间传播的想法、行为、风格或习惯”，由理查德·道金斯在他 1976 年出版的《自私的基因》一书中首次提出。

③ 你肯定看过这则广告——它的真名叫“小山坡”，它在题记里写了：“在意大利的一个小山坡上，我们召集了全世界的青年来传达这一信息……”我个人和很多人一直以来都非常喜欢的电视广告。光用文字描述显然不能详尽，如果你没有看过，那你一定要去 YouTube 上看一下。如果你知道这则广告，那就再欣赏一遍，当作犒劳自己。

④ De Neve, J.-E.， Mikhaylov, S.， Dawes, C.T.， Christakis, N.A.， Fowler, J.H. (2003) “Born to lead? A twin design and genetic association stu

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

dy of leadership role occupancy." The Leadership Quarterly 24 (1): 45.

⑤ Simonson, I., Sela, A. (2011) "On the Heritability of Consumer Decision Making: An Exploratory Approach for Studying Genetic Effects on Judgment and Choice." Journal of Consumer Research, April, 37(6): 951 - 966.

⑥ 虽然我们可能需要再等几十年才能看到基因差异影响人们决策的进展，但是研究人员已经着手研究了，后文将会谈到在特定基因上具有多态性的人更易受到证实偏见的影响。（"Dopaminergic genes predict individual differences in susceptibility to confirmation bias." Doll, Hutchison, and Frank, Journal of Neuroscience 2011.）

⑦ Willems, R.M., Van der Haegen, L., Fisher, S.E., Francks, C. (2014) "On the other hand: including left-handers in cognitive neuroscience and neurogenetics." Nature Reviews Neuroscience February, 15: 193 - 201.

⑧ Elder, R.S., Krishna, A. (2012) "The 'Visual Depiction Effect' in Advertising: Facilitating Embodied Mental Simulation through Product Orientation." Journal of Consumer Research April, 38(6): 988 - 1003.

⑨ Chen, K.M. (2013) "The Effect of Language on Economic Behavior: Evidence from Savings Rates, Health Behaviors, and Retirement Assets." American Economic Review 103(2): 690 - 731.

⑩ Cohen, D., Nisbett, R.E., Bowdle, B.F., Schwarz, N. (1996) "Insult, aggression, and the southern culture of honor: An 'experimental ethnography.'" Journal of Personality and Social Psychology May, 70(5): 945 - 960.

⑪ Parameswaran, A. For God's Sake: An Adman on the Business of Religion. Penguin, 2014.

⑫ Mokhlis, S. (2009) "Relevancy and Measurement of Religiosity in Consumer Behavior Research." International Business Research 2(3): 75 - 84.

⑬ Griskevicius, V., Tybur, J.M., Delton, A.W., Robertson, T.E. (2014) "The Influence of Mortality and Socioeconomic Status on Risk and Delayed Rewards: A Life History Theory Approach." Journal of Personality and Social Psychology December, 100(6): 1015 - 1026.

⑭ World Bank, World Development Indicators: Reproductive Health http://wdi.worldbank.org/table/2.17

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⑮ Rink, D.R. (2010) “The impact of birth order upon consumers’ decision-making, buying, and post-purchase processes: a conceptualization.” Innovative Marketing 6(4): 71 - 79.

⑯ Sulloway, F.J., Zweigenhaft, R.L. (2010) “Birth Order and Risk Taking in Athletics: A Meta-Analysis and Study of Major League Baseball,” Personality and Social Psychology Review 14(4): 402 - 416.

⑰ Alter, A.L., Hershfield, H.E. (2014) “People search for meaning when they approach a new decade in chronological age.” PNAS, October, 111 (48): 17066 - 17070.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 14 章
肯定的力量

影响不应当仅仅用来促使人们决定买你的产品，他还应该帮助人们对自己的选择感到满意。

非关品牌，事关消费者的选择决策。

我不太确定以上的语言是显而易见的，还是一种真知灼见。假设它是一种真知灼见，能让你摆脱品牌为中心或顾客为中心的市场营销，来想一想决策为中心的营销。

通过与我们的控股公司埃培智集团一起展开的全球调查——“新现实”（New Realities），我们揭示了这一洞见。① 更确切地说我们研究了一个问题，而营销人员通常不会询问消费者这个问题：购物后你会关注或寻找已购买品牌的相关信息吗？答案是肯定的，并且在我们调查的所有国家都会回答“是”。在美国，有 82% 的消费者寻找已购买品牌的信息；在印度和俄罗斯，这个数据为 90%；最高的是巴西，为 92%。

我们还知道消费者会积极从其他渠道寻找已购买品牌的信息。乔治敦大学消费者研究所② 发现购买商品后，有 78% 的消费者会寻找已购买品牌或已购买商品的信息，包括从产品包装和产品手册上获取信息。另外，有 47% 的消费者从其他渠道寻找信息，比如广告，网上的第三方信息或原始品牌信息。

在这些会搜索更多信息的消费者中，67% 的人同意这一行为是为了寻找对购物决策的肯定。另外有 88% 的人同意他们想要知道更多的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品信息，还有 65% 的人想要了解品牌信息。

理性上来说，这种行为毫无意义：为什么要在一个已经决定的事情上投入更多的精力呢？

通常，作为营销人员，我们会把这种倾向总结为对购买决策的有意识肯定。然而，来自神经经济学和行为心理学的研究发现表明，这种行为可以归结为一些强有力的本能机制在作祟。

决策科学研究显示了我们的大脑是如何选择性地调整到有助于巩固已有决策的信息的。本质上来说，让我们对选择感到满意的任何东西（不论选择的是一部新车还是 30 年来日常所用的牙膏），不仅仅能让我们对决策满意，还让我们对自己满意。

我们做出决策后，就会出现确认偏见（confirmation bias）的现象。确认偏见是指我们倾向于选择性地寻找信息来支持已经做出的决策。除了能够决定性地表明我们真的做了错误的决策，对其他的不利因素我们会不予理会，而且还会自命不凡地吹捧那些支持选择的证据和记忆。

神经科学的研究认为确认偏见可以通过神经传导物质多巴胺来调解（至少部分可以调解）。③多巴胺被人熟知是作为“让大脑中快乐的化学因子”，但是多巴胺对大脑的作用不止追踪快感。多巴胺会释放期望奖励的信息——比较得到的和觉得应得的（多巴胺在追踪奖励中的作用非常重要，因为奖励累积会促使人们做出决策。记得在第 5 章中，我写到神经科学家和心理学家将“好决策”归类为最大化奖励的决策）。

确认偏见的另一个方面是我们倾向于坚持预设观点，有时候这甚至会成为我们的路障。多巴胺帮助前额叶皮质提示大脑的其他部分，持续不断地关注已知的信息——即使信息很明显是不正确的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们不仅寻求证明，还希望保持做对决策的那种感觉（做错决策的感觉会令人非常沮丧）。做对决策会感觉良好，因此当我们觉得自己做对了决策，绝对不会想在自己头上搅局。确认即是奖励。无怪乎我们极力寻找对自己决策的确认，来尽可能多地获得这种感觉。

确认偏见甚至在我们寻求建议的时候也存在。也许这一点很奇怪，因为理性的建议是别人要提供有别于我们自己的其他视角。但往往真相是，我们并不想要从建议中获得其他的视角。

最近有一项研究④，研究人员考察了在一系列情境中，人们如何评价财务顾问给出的建议的质量。研究人员说道：

> 当消费者对生命保险持积极看法，他们会认为提出购买意见的顾问具有较高的认知权威。认知权威被定义为个人在一定的程度上倾向于用某种信息源佐证他们的判断和决策过程。
>
> 然而，与客户观点相左，则结果必然是相反的模式：“反对”的建议比“专业”建议更具高度认知权威。

本质上来说，当一个财务顾问的建议符合客户已有观点时，客户对他们的评价更高。

加强正确的决策以及确认偏见很重要，因为市场营销不仅仅可以影响决策，或仅仅让人们对你的品牌感觉良好。相反，市场营销要让消费者对他们选择你的品牌感觉良好。

在这种理念里，有精彩的简化，也有深刻地以消费者为中心，它从消费者的决策来考虑，而不是品牌。

更进一步来说，品牌并不能让人感觉良好，而是人们的选择让人感觉良好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就像我们都知道做了坏决定后胃部的那种不适感——可能是会议室午餐的三明治让人倒胃口，也可能是租来的车要还的时候却刮花了，我们也知道做了好决定并得到肯定后那种几近狂喜的感觉。这种愉悦之情随后又给我们做出的选择带来了极大的信心，这种情况下，显然对好决策的肯定不仅仅有利于消费者的情绪，还能给品牌带来经济利益。

对于市场营销人员来说，这则好消息意味着什么？

有人具体研究了在选择过程中人们的感觉如何（而不是他们选择某种产品时感觉如何），这项研究表明人们满意已选方案的时候，他们就会坚持到底，也就意味着人们会重复地买这种产品。⑤

斯坦福大学的巴巴·希夫认为，当人们对自己的选择满意时，他们从产品中获得的效用更高，对品牌也更有好感。但是，对选择的信心不仅仅是品牌价值的一种强有力形式，这种信心还能把选择者转化成施加影响的人。希夫相信，对自己的选择真正有信心的人，如果成为推荐人和倡导者，会更具感染力。

从希夫的观点中，市场营销人员可以得到几点重要的经验。其中一条就是个人对产品或品牌的满意度不仅仅来自于产品或品牌的性能，也来自他们对购买决策的满意程度。多数情况下，决策感觉上是对的，感情和经验就会告诉我们决策是对的。买的新跑鞋得到肯定，人们就会跑得更快；选择的红酒感觉很对，人们就会更能品味这瓶红酒。

另一条经验就是感觉对的决策更具感染力。我们常常会告诉别人我们做出的好决策。这当然会提升自信。也许具有感染力地向别人传播自己的好决策具有进化上的根源——分享好决策可能同时让个人（在社会地位方面）和他们所在的团体受益（团体中的其他人可以通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过类似的选择，从决策中受益）。Pinterest 和亚马逊就是利用这种分享选择的欲望，让人们能够在线分享购买的东西。

传统上来说，市场营销会直接关注原始决策的影响。但是，如今的世界，“他人”即是最伟大的推销员，花点工夫让购物者满意自己的选择能够促进他们把这种感觉传播出去。

英国伦敦大学学院的一项研究发现，越觉得一项决策好，这项决策就会变得更好。在这项实验中，被调查对象要想象自己在明年的假期去度假，而他们的大脑活动会被监控。被调查对象能够在全球 80 个地方中选择度假地点，他们会针对去各个目的地度假的愉快程度给出评分。对照的第二次大脑活动扫描中，被调查对象只有两种选项，评分也差不多（泰国和希腊的得分相同）。他们要想象在这两个评分相同的地方度假。

在两个选项中选择的时候，人们会选择能够激活尾状核的目的地，尾状核是大脑中的一个区域，对于学习和预测奖励很重要。事实上，尾状核的活跃度能用来预测在评分差不多的选项中，人们最终会选择哪一个目的地。

做出选择后，被调查对象会再次评价两个地方（记住，他们在第一轮里已经评价过一次了）。如果他们选择了泰国而不是希腊，随后的评分中泰国就会高于希腊。而通过脑部扫描，对尾状核活跃度进行追踪，结果显示：对于泰国的活跃度提升，对希腊的活跃度则降低。

领导这项研究的是英国伦敦大学学院的教授塔利·沙罗特，他是研究乐观主义倾向的专家，在第 7 章中我们曾提到过他的研究，他说道：

> 选择之后重新评估自己的决定，可以提高个人对已采取行动的保证，以此来服务于一种适应性目的。如果选择附有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的价值没有得到快速更新，人们就可能会对自己的决定和行动猜疑不定。

对自己的选择给予肯定，能够帮助我们从这项选择中获得更高的愉悦度，即使这项选择很平庸，按照这样的推断来看，人类的幸福肯定是一件好事。没有肯定，我们的生活将充满犹疑。做得对不对？要不要改变想法？我们将如困兽，被无法决断、无法前行的压力击倒。从进化的角度来看，这将是非常糟糕的事情。

营销者的工具箱：

• 非关品牌，事关消费者的选择决策。选择能影响我们的情绪，让我们高兴或沮丧。如果有人选择了你的品牌并感觉良好，那并不是因为你的品牌，而是因为他们的选择。

• 确认偏见和选择肯定偏见让我们对自己做出的选择感觉良好，大脑不允许我们在选择时犹豫，它希望我们坚持或更换选择，也会竭尽所能让我们对自己的选择感到满意。

• 不要将市场营销单纯看作影响决策。要让人们对他们自己的选择满意，你会怎么做？当他们对自己的选择满意的时候，他们会从产品中获得更多效用，会再次购买，并且还会推荐给他人。记住，他们并不是要告诉别人你的品牌有多好，而是要告诉别人自己做了一个超棒的决定。

专业人士的读后感言

• 我经营着一个电子商务网站。我想测试一下，在购买后的好评文章里加上链接。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• ……这一章强调了我们是在和顾客谈恋爱。如果在一起让人不快（不论是对自己还是对自己的决策），为什么还要保持朋友关系或继续为伴呢？

---

① Interpublic Group, FCB Institute of Decision Making ProprietaryResearch, 2011/12.

② “A New Model of Consumer Engagement,” Georgetown Institute for Consumer Research and the FCB Institute of Decision Making; Matthew Willcox, Christopher Hydock, Kurt Carlson, Ishani Banerji; GICR Research Brief, October2014. https://msb.georgetown.edu/sites/default/files/Issue%2038-%20GICR-Research%20Brief-Wilcox-ANewModelofEngagement.pdf.

③ Doll, B.B., Hutchison, K.E., Frank, M.J. (2011)“Dopaminergic genes predict individual differences in susceptibility to confirmation bias.” *Journal of Neuroscience* 31(16): 6188-6198.

④ “Confirmation bias in the consumer perception of financial expertise,” Tomasz Zaleskiewicz and Agata Gasiorowska, University of Social Sciences and Humanities, Wroclaw; Yoram Bar-Tal, Tel-Aviv University; Katarzyna Stasiuk and Renata Maksymiuk, Maria Curie Sklodowska University.

⑤ Muthukrishnan, M.V., Wathieu, L. (2007) “Superfluous Choices and the Persistence of Preference.” *Journal of Consumer Research* 33: 454 - 460.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三部分
决胜未来的营销思维

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 15 章
市场调研需要不同的思路

人们的所想所言不足以预测他们的真正行为。

有人问过史蒂夫·乔布斯，苹果公司设计发布 iPad 时有没有做过顾客调研，他的回答是没有。于是有人又问了为什么，乔布斯说：“顾客不必知道自己需要什么产品。”

虽然许多人可能不想，或没有得到很好的建议，于是没有足够的勇气像乔布斯负责研发 iPad 和 iPhone 的时候那样忽视顾客调研，但是却学到他的怀疑论，这样一来，人们也许根本不知道自己要什么。实际上，乔布斯可以这样回答：“消费者并不擅长告诉你他们真正想要什么。”

尽管如此，许多市场调研都基于询问人们想要的产品、品牌或想法，以焦点小组的形式进行询问，或是基于定量研究中让人们回答的直接问题。

2012 年的欧洲社会舆论和市场研究会议上，市场调研公司 Brain juicer 的首席文化官汤姆·尤因（Tom Ewing）和好事达保险公司的消费者洞察总监鲍勃·潘考斯卡斯（Bob Pankauskas）发表了一篇论文，意在解决如何“在一个不存在问题的世界做研究”。这篇论文值得一读①，它的很多结论将会在本章介绍。

虽然我不至于像乔治·豪斯（Gregory House）医生（电视剧《豪斯医生》的主角）一样极端，当他说：“我不会问病人为什么撒谎，我只是假设他们都会撒谎。”市场营销人员也不应该将人们在调研中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所说的话当真。也有越来越多的方法，让我们可以不用一面迫使潜在消费者不自然地仔细考量回答问题，一面他们将要做出的决策却是出于天性。

为什么人们不擅长告诉你他们究竟想要什么？什么因素让人们无法诉说他们自己的需求？这样的问题在传统的调研环境中更是突出，其中的原因有很多。下面我就来讨论几个。

第一个原因是传统的定性和定量研究会改变人们的关注点，有别于他们在真实世界中的表现。

英国巴斯大学管理学院的教授罗伯特·希思（Robert Health）是《广告的隐秘力量》（*The Hidden Power of Advertising*）的作者，他经常提到的一个理论，就是我们在处理信息的时候存在两种模式。一种是高参与度处理模式（high involvement processing），处于这种模式的人会积极地关注某事，还有一种是低参与度处理模式（low involvement processing）。（低参与度和高参与度的处理模式可以被视为等同于卡尼曼的系统 1 和系统 2。）根据希思的说法，这两种模式以完全不同的方式在起作用。高参与度处理让我们能够记住逻辑细节，甚至能非常精确地回想起其中的一些片段，但往往是短期的。高参与度处理过程中的记忆回想是自动触发的。低参与度处理似乎会播下回忆，然后被那些与回忆有关的外部事件触发。这些回忆往往包含更多的感情，持续时间更久，也更具力量。但它们却并非来自有意的珍视。当我们沉浸在高参与度处理模式时，我们可能会漏掉这些偶然却重要的事件或细节。

有一个著名的实验，叫“隐形的大猩猩”②，由克里斯·查布利斯（Chris Chabris）和丹·西蒙斯（Dan Simons）在哈佛大学发起，后来他们还写了一本同名的书。这个实验非常美妙地展示了这种效应。为了不毁了这本书和这个实验，你可以使用脚注的网址找到测试，也可以自己测试一下。查布利斯和西蒙斯的实验显示，如果人们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专注于一个电影片段，然后做一项记忆测试，他们会回想起记忆测试的细节，但是却会漏掉非主要的事件，这些事件也许在更广泛的情境里更重要，更具感情色彩（比如看不到一群人中有一只灵长类动物）。不去特意专注某项事物的时候，我们似乎能更好地接收情绪。

罗伯特·希思指出了人类如何给予关注中的两个重要要素，这两个要素与广告相关联，他还特别指出我们该如何进行研究。希思的第一个观点是，很多消费者研究都会让被调查对象处于高参与度处理模式中，给出的测试也是高参与度处理模式的，比如细节回想，从广告中总结意思。然而，品牌的多数媒体曝光度，本质上是通过低参与度处理来消化的。希思提到的第二点是，对许多品牌来说，通过低参与度处理进入记忆可能对市场营销人员更有帮助。低参与度处理允许品牌伪造感情联系，并且在以后可以通过外部事件触发这些记忆。那些明里暗里让被调查对象关注广告的研究，可能给予了被调查对象过多的暗示，使他们从高参与度处理中关注的信息更突出，而无法衡量从低参与度处理中获取的信息。并且，高参与度处理中获得的信息对于广告效应的贡献更小。

在研究中直接问人们问题的另一个难点是，我们的理性程度比自认为的要低。如果要解释决策和偏好的原因，我们希望感受到（同时也让别人感受到）对于决策的每一步骤，我们都了然于心。没有人会承认：“不知道为什么就喜欢这个决定”“我想都没想就选了它”。教育和文化上对智力储备的重视让这些表达显得甘于愚笨。

但是，我想提醒的是（虽然可能没人需要），大部分选择的大部分要素都是不慎重的。我们在第 13 章曾提到的杰拉尔德·萨尔特曼长期致力于隐喻领域的研究，他相信，95% 的决策是无意识的。加里·克莱恩（Gary Klein）是研究自然决策的先驱，他发现人类 90% 的关键决策都是基于直觉，这一发现也极大地改变了军队训练。在《思

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

考，快与慢》中，卡尼曼告诉我们："虽然系统 2（慎重考虑）自认为自己厥功至伟，但自发的系统 1 才是本书的大英雄。"

就市场营销来说，这一点显然很重要，对于如何看待研究更是重要。前面我们提到利·加尔德威尔（Leigh Galdwell）和叶琳娜·哈洛宁（Elina Halonen）以及他们名为"无理性公司"（the irrational agency）的市场研究公司，这是一个很好的名字。他们专门研究如何把人们无意识的思维过程考虑进市场研究中，并发表了精彩的论文③，还在 2014 年的欧洲社会舆论和市场研究会议上发表了更深入的研究报告。他们的研究表明了这样的观点：

> 要全面了解决策，就必须理解促成决策的所有要素。其中有一些是有意识的，被调查对象也能清楚表达，但是还有很多则是无意识的。实际上，有研究说决策过程中有超过 90% 取决于意识层面之下的要素。因此，如果不能向有意识要素那样理解无意识部分，我们就无法确切了解消费者的行为意图，也无法了解如何改变他们的行为。

要让人们展示无意识的方面显然比较棘手。人们把决策视为理性思维的结果，希望别人也这样看待他们的决策。科幻作家罗伯特·海因莱因（Robert Heinlein）曾有言："人类并非理性的动物，而是善于合理化的动物。"但是，正如本章前面讨论的，我们不会这样看自己。

丹·艾瑞里在他的书《怪诞行为学》（*Predictably Irrational*）和《怪诞行为学 2》（*The Upside of Irrationality*）中剖析了自认为的理性和实际理性的不匹配。艾瑞里认为，我们不想把自己看成是不理性的，这解释了为什么研究中的被调查对象在进行选择的时候，经常会选择一个理性的广告选项，或是更容易合理化的选项。那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些我们认为促使决策成形的原因往往并不是真正的原因。社会政治心理学家罗伯特·阿贝尔森（Robert Abelsen）说，我们“训练有素，善于为自己的所作所为寻找原因，但是却不擅长那些理由充足的事”。

我们通常会倾向于事后合理化，或凭借本能进行决策，这些做法让我们的决策过程看似深思熟虑，充满理性。而这种本能过程在 50 年前尚未被专家所知，左右市场调研的设计和执行也是最近才开始的事情（并且也只是在一些进步和开明的研究和市场调查公司中被应用）。即使行为经济学家和其他学术专家也很难解释人在极度兴奋之下的行为。虽然市场研究耗费巨资就是为了找出其中的机制。

研究经常会让被调查对象解释为什么他们选择了其中一个选项而不是另一个，这种似乎必要且无伤大雅的询问经常出现，深入人们自认为的行为动机，最终却将营销人员引向错误的方向，这样的研究实在是一个绝佳的案例。当人们必须解释自己所做的选择（很多研究都会明着要求或暗示），这件事本身就会影响他们的选择。

弗吉尼亚大学的蒂米·威尔逊（Timothy Wilson）和道格拉斯在一项著名的实验④中，让两组被调查对象评估一张海报，这张海报选自画面各不相同的五张海报，从荷兰后印象派大师梵高（Vincent van Gogh）的鸢尾花到文字化的图像，比如一只猫看着写有“一步一个脚印”格言的栅栏。两组被调查对象填写调查问卷，按照 9 个等级给每一幅海报评分。其中一组会有额外的问题，问他们喜欢或不喜欢这些海报的原因。所有的调查对象都被告知，如果不喜欢这些海报就必须还回来。但是在选择海报前，其中一组需要解释为什么喜欢他们自己选中的那一幅海报。结果，两组选择的海报有显著的不同。不需要解释原因的那一组更倾向于选择艺术性较强的海报，比如梵高画作的印刷品，组里大概有 95% 的人都选择了艺术海报。需要解释选择原因的那一组则只有 64%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对自己的选择做出解释会把我们引向更容易解释的选项。看着栅栏的猫，这样的画面显然更容易解释，比如“我曾经养过一只一样的猫”。而喜爱梵高却很难用言语表达。

这项研究最有趣的发现是，等到两三周后，研究人员对被调查对象又做了回访，询问他们对自己选择的海报是否满意。那些需要对选择做出解释的人，他们对选择的海报满意度更低，非常低。威尔逊和莱尔总结说：

> 当人们被问到原因，他们似乎会聚焦于容易用语言表达的激励因素及其属性，也似乎更喜欢看上去有道理却对出于本能的评估没有任何影响的原因。当这些属性暗含了对激励因素的重新评估，人们会改变态度，并基于改变的态度做出选择。随着时间流逝，人们最初的本能反应又会重新掌权，于是开始后悔选择。

并不是人们无法告诉你他们为什么做出了某项特定的选择。如果他们知道你要问他们为什么（就像我们经常在焦点小组中所做的），他们就会做出不一样的选择，并且关键的是，事后他们将对这一选择感到不满意。

人们会在无意识中推翻以前的喜好

人们在研究环境下所阐述的观点取决于他们当时的精神和身体状况，而这种生态并不总是有效（“生态有效”是科学家用来表示实验环境可能无法代表现实生活的词语）。大多数市场调查并不是研究实际发生时点的选择。他们通常让被调查对象想象下一次去购物时将会购买什么，或是下一次去快餐店会不会选择健康肉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，不同的时间水平会改变我们以前决定的事，也会改变决策的本质，（还记得第 7 章提到的解释水平理论吗？）所以也就为很多研究增加了不真实性。往往我们会询问人们将来会做什么，但是我们自认为将来会做出的行为常常不同于真正做出的行为。

荷兰有一项研究⑤，研究人员让被调查对象选择四种小吃中的一种，他们会在一周后参加的一次会议上食用，这四种小吃分别是苹果、香蕉、糖果和蜜糖华夫饼，49% 的被调查对象表明，它们会选择苹果或香蕉。然而，一周后他们在会议上真的拿到了这些小吃，说自己会选择健康食品的那 27% 的人却选择了糖果和华夫饼。

神经科学表明，当人们饥饿时，对食物图片的反应跟他们在餍足时的反应是不同的。⑥研究表明（包括个人经验也能验证）承受的压力水平会影响我们对信息的反应。在乏味的研究办公室里接受调查肯定比坐在自家沙发上压力要大，拖着两个叫喊的孩子在超市的过道接受调查，感受到的压力又会更大。

此外，人们可能一会说自己喜欢这个，一会又说自己喜欢另一个。

有一次，我采访了沃顿知识在线（Knowledge@Wharton）的席娜·伊加尔（Sheena Iyengar），她是《选择的艺术》（*The Art of Choosing*）的作者。她描述了一个实验，论证看法受认知的影响。研究人员给被调查对象看两个漂亮的女性的照片，其中一个是金发，另一个是浅褐色头发：

> ……（被调查对象）需要看一系列不同女性的照片，一组两张，并且对比强烈，然后问每一组中哪一个更漂亮。过一会研究人员又会拿出他们选择的照片，询问选择的原因。有些情况下，研究人员会偷偷对调照片——比如虽然选了浅褐色头发的女性，研究人员会出示金发女性的照片。被调查

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对象的反应怎样呢？87% 的人并没有注意到照片错了。他们只是解释说：“我认为金发更美。”即便他们其实一开始选的是浅褐色头发的女性。

本章开头，我提到了“在一个不存在问题的世界做研究”这篇论文，作者汤姆·尤因和鲍勃·潘考斯卡斯的结论可以很好地总结这部分内容，引出本章剩下的内容。

不带着问题做研究并不是新颖的事物或另一种选项，如果我们真的想要理解消费者的决策，这样的研究就是至关重要的，在某些时候也更激动人心，更具创造性，更快，比起直接调查更可行。一个完全没有问题的世界不是新生的事物，而是带着问题去研究的时代走向终结，它值得弹冠相庆。因为这个产业终于开始调整，追踪消费者的所作所为，而不是消费者所说所想。

怎样做才能更好地进行市场调研？

似乎要人们揭示他们的决策过程及其影响因素并不能帮助我们决定怎样做营销。幸运的是，科学向我们揭示了这一点，也带来了工具和思维的进步，让我们可以不用太过依靠人们深思熟虑的答案。下面我们来看一下这些工具和思维。

更好地理解认知偏见，理解启发法如何推动决策的前意识方面

我真的相信，做市场调研的人应该是热衷于人类本能的学徒。如今，这意味着要努力理解行为科学。通过构建深入诠释的框架，这门学科会帮助我们进行更有见识的研究，更好地设计调查问卷，甚至能帮助市场营销人员和研究人员从传统研究中获得更多信息。对启发法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和认知偏见的理解能够巩固对定量研究的看法，就像第 9 章和第 14 章我们在“新现实”的研究中增加一个行为层所表现出来的。这门学科也能为定性研究提供筛选器。最好的定性研究者天生就能做到。定性研究中心的创始合伙人之一阿尼•雅各布森（Arnie Jacobson）就曾说过，在收集语言表述外，他还会考虑人们的身体语言和面部表情。

内隐联想指标

内隐联想涵盖了大范围的技能，在这个范围内，研究人员使用响应时间来测量被调查对象将两个不同的单词、条件、物品或图像联系起来的难易程度。简单的内隐联想测试使用人们做出回应的速度，来假设人们同意或感到亲和力的强度。回应如果很迅速，意味着激励因素获得的看法更多的是出于直觉，也更积极。这在商标和包装研究上有巨大的潜力——很多人都有过这样的经历，即通过焦点小组让人们思考商标的含义。内隐联想测试吸引了很多关注，也受到了一些批评，通过与社会重要领域的联系，这些关注和批评有些被放大。⑦这项技术的两个倡导者⑧提供了一套名为“内隐工程”（Project Implicit）的免费网络测试。任何人都可以进行内隐联想测试来评估自己的内隐联想，从中知道自己在种族、性取向、性别和身体障碍等方面的无意识的偏见。对于内隐联想测试最大的批评认为，对联想的分析和真实世界的行为并没有因果关系。然而，在市场营销的很多应用中（比如对商标进行评价），这并不算什么大事，内隐联想测试确实看起来能够在评估无意识联想方面提供一些真实的价值，因此虽然并无可能在商标或广告与期望行为之间建立直接联系，内隐联想测试也确实能够用来评估揭露的无意识联想是否符合品牌战略。

我认为对于市场营销人员来说，这是一个非常有趣的领域，值得尝试。不仅仅因为操作起来便宜，而且也因为可以在网络上展开，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样的实地研究能够快速有效地展开并获得结果。

表情识别

现在，有一些广告效果分析公司开始使用一种新的技术，他们让被调查对象在一系列表情符号中指出自己对广告的感觉，而不是询问被调查对象让他们用语言表达出来。对我来说，这似乎是一个非常有趣的方法，因为这样可以避免人们用语言表达。而且，这些表情符号在不同的语言和文化中是通用的。

具有巨大潜力的技术是自动识别面部表情。⑨在所有试图评估情绪反应的技术中，这项技术尤其引人注目。当这项技术变得便携且普遍，就有更多的机会让人们选择“生态有效”的时间——比如，他们可以在零售环境中或坐在自家显示器前面体验商品陈列，在这种情况下，用一台摄像机捕捉他们的面部表情，然后通过电脑分析“确认”这些表情的感情反应。

计算机表情识别工具箱（CERT）是一个实时评估分析面部表情的强大系统。⑩这一系统由表情熟客（Emotient）公司引入市场，这家公司起源于圣迭戈加利福尼亚大学的机器感知实验室。表情熟客与宝洁和美国空军等大型组织都有合作。

眼球追踪和瞳孔测量

眼球追踪用来测量一个人在看什么，瞳孔测量则追踪瞳孔的尺寸。这两类数据能够使用相同的仪器来收集，但是眼球追踪表明的是注意力的方向，而瞳孔的尺寸则表明关注某事物的时候人们的唤醒水平。⑪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利用人们观看零食（比如薯片）陈列而获得的眼球追踪数据，加州理工大学的神经科学家针对客观标准和主观标准如何影响注意力这一问题建立了模型。⑫客观标准就是一个产品的视觉突出程度，主观标准就是个体对陈列测试中的产品给予的主观价值。同时包含视觉突出和主观价值的模型比只包含视觉突出或主观价值的模型更能符合眼球追踪数据。这样的模型能够在特定的陈列方式下准确预测人们的选择，同时还能引导产品陈列设计。

神经影像及其分析

神经影像最开始是作为一门医学学科，但是它的应用却是“始于医学分析，用于识别异常和机能障碍，衍生到测谎和制定决策”。⑬

它在市场营销中的应用以神经营销学（neuromarketing）被人熟知，虽然我不喜欢这个术语，因为神经营销学这个词展现了一种臆想的画面，即通过神经探索在人们的脑中植入信息，或激活人们（不存在的）的“购买按钮”。以前，有许多公司使用过这个术语，现在则喜欢使用神经营销学调查（neuromarketing research）或消费者神经科学（consumer neuroscience）。

利用神经影像理解决策制定过程则被称为神经经济学（neuroeconomics），即将神经科学的方法应用于经济学，解决经济问题、制定选择决策。举例来说就是使用生物特征测量，比如神经影像，来理解认知负荷、唤醒的激励因素以及选择。神经经济学领域有很多疯狂的言论。我们相信这个领域很有价值，但是最大的价值还是在神经广告效果分析之外的领域，虽然它现在只是神经营销学的支柱。

神经科学的优点之一是它允许我们把语言放到一边，因此也就没有必要争论到底是理性还是本能，可以只看大脑中的活动——哪一部分被激活了、有什么联系，等等。弗洛伊德在他的里程碑式的论文

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《快感的原则》（*Beyond the Pleasure Principle*）中预示了这种可能性：

> 我们对于思维的说明具有不足之处，但是如果我们已经能够用生理学或化学的术语替换心理学术语，这种不足也许就会消失……我们可以期待生理学和化学术语能够带来最彻底、最惊人的信息，我们无法猜测几十年后它会给这些问题带来怎样的答案，也许它会打破假说的整个人工结构。

神经科学正在作用于市场营销，正如弗洛伊德指出的，大脑影像展现了生理学和化学上对激励因素的反应。

虽然神经营销学已经在市场研究领域立足，但是它能够成功主要是作为衡量信息和产品的一种手段。

我们更愿意把神经经济学作为一个领域来看待，因为它结合了许多学科，包括神经科学和行为经济学。大脑中的不同部分和不同神经过程会对决策中的不同要素起作用，神经经济学通过理解这一作用，致力于揭示人们做决策的根本性问题。从广告和营销战略的角度来看，它是一项探索性研究，能够帮助你挖掘有创意的想法，而不仅仅是另一种广告效果分析。对于许多营销人员来说，广告效果分析正是神经营销学的代名词。

从这一领域的学术研究中，我们可以收集到一些够得上“神经洞察力”的案例。其中，我最喜爱的一个案例来自哈尔·赫什菲尔德的研究，在第 7 章中曾提到过：在调查中想象自己在未来的样子，会限制我们未来发展。

赫什菲尔德在研究中使用了功能性磁共振成像（functional magnetic resonance imaging，fMRI）技术——通过观察氧合血的流动来查看特定任务中大脑的哪一部分在活跃。在研究中，他发现前喙扣带

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

皮质非常关键。当我们想象未来的自己时，前喙扣带皮质让自我展示相对不活跃。实际上，他的观察显示，自我展示的活跃程度与人们想象现在的另一个人时的水平相当，而不是想象现在的自己时的水平！这也没什么奇怪的，就像我们宁愿现在把钱花掉，也不愿意为了退休而投资，在我们的大脑中，未来的自己相当于另一个人。这是任何一个广告创意策划专家应该引以为豪的洞察力。

另一个案例来自希尔克·普拉斯曼（Hilke Plassmann）和巴巴·希夫的研究⑭，也非常有意思。在这项研究中，人们品尝了一组红酒，研究人员告诉他们这些红酒的价格不同。当然，这些红酒其实是完全一样的。当被调查对象被告知其中一份红酒的售价是 90 美元时，研究人员观察到他们大脑中与愉悦感相关的部分活跃度大幅提升，而被告知红酒售价只有 10 美元的被调查对象则没有出现这样的提升。当人们被告知红酒价格更昂贵，神经水平显示人们更喜欢这种红酒。这对于奢侈品来说具有非常有趣的含义，也就是说，价格信息不仅仅在人们做选择的时候很重要，还能在人们使用和消费品牌的时候创造一种更好的体验。在普拉斯曼的研究之前，比利时时代啤酒（Stella Artois）在英国曾有过一条用了很多年的标语“极度奢华”（他们在美国也有一条类似的标语“完美自有其代价”）。必须说，这是一个很好的广告创意，不仅无意中使用了心理学的成果，还在无意中使用了神经经济学的知识。

下文将要讨论的大脑成像技术对市场营销人员来说是最相关的部分。

功能性磁共振成像

磁共振成像（Magnetic Resonance Imaging，MRI）扫描仪会测量人体对强磁场的反应，然后使用反应的差异产生人体内部的图像。MRI

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在临床上被广泛用于为全身各个部位造影，另外因为这种技术不会产生创伤，在研究人脑方面也非常有用。全球各大学的神经科学、心理学甚至市场营销部门都将 MRI 扫描仪当作学科的基石。

在大脑中，灰质（神经元细胞）和白质（轴突，或连接神经元的“线”）对于磁场的反应不同，于是在磁共振成像图像上也呈现出各不相同的区域。

MRI 被用于研究大脑的工作原理时，我们称之为功能性磁共振成像。大脑什么时候、什么部位、怎样消耗氧气，fMRI 利用这一点可视化大脑正在做什么，也可以显示什么时候，以及在何种条件下大脑的哪一部分在活跃。这其中的原因可能对于化学和生理的狂热爱好者而言比市场营销人员更具吸引力。大脑中的部位，增加氧气消耗的同时会降低附近水分的磁力。于是，MR 信号也会随之降低，让我们得以识别出大脑中活跃的区域。fMRI 实验的结果就是一幅五颜六色的大脑图像，虽然实际上大脑是一片蜜桃色和一部分活跃时未被点亮的区域。图像经过着色编码可以用来识别大脑中交叉统计阈值的区域。

作为市场营销的一种技术，fMRI 既强大也存在问题。它之所以强大是因为无创伤，使我们能够以前所未有的视角研究人类大脑是如何工作的，问题则是太过昂贵，并且目前来说也只能用于研究大脑的整体活动，而不是大脑分区的活动。还有一个小问题是整个过程更像是一个医疗步骤——被调查对象需要平直躺在嘈杂且让人产生幽闭恐惧症的仪器内。

神经经济学的建立开始于得克萨斯州休士顿美国贝勒医学院的一项 fMRI 研究。这项研究第一次揭示了人类大脑是如何理解品牌的。⑮

这项研究可以看作一个改良版本的“百事挑战”。在 MRI 扫描仪中，被调查对象会看到一条线索或一幅画，提示他们会喝到可口可乐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还是百事可乐。在第一次实验中，红色圆圈代表被调查对象会喝到可口可乐，黄色圆圈则代表他们会喝到百事可乐。大脑中处理奖励的区域，比如纹状体和前额叶皮质区域，会密切关注奖励的提示线索。当线索仅仅是有颜色的圆圈，大脑对将会喝到的是可口可乐还是百事可乐的反应并无差别，内侧前额叶皮质区域对有颜色的圆圈的反应，也符合事先说明的饮料偏好。

当研究人员把线索从圆圈更换成可口可乐罐和百事可乐罐，大脑中的反应就值得注意了。因为大脑的反应和事先说明的饮料偏好有分歧。对百事可乐罐的图像，大脑根本没有做出反应，但是对于可口可乐罐的图像，在前额叶皮质和海马体中却产生了强烈的反应。

“我们都知道，海马体和背外侧前额叶皮质都与记忆回想有直接关系，因此它们决定着你对品牌的选择也是说得通了。”塞缪尔·麦克卢尔（Samuel McClure）说道。他是这项研究的主要作者，现在是斯坦福大学的教授，也是决策研究会及对决策分析有特别贡献的学者之一。

展现 fMRI 对市场营销强大威力的另一个例子来自另一项研究。这一研究展现的是小群体中人们的大脑反应能够预测整体人口的行为。⑯洛杉矶加利福尼亚大学的研究人员让吸烟者观看了几个不同的戒烟广告，从中收集 fMRI 数据。研究人员关注内侧前额叶皮质的反应，而这一区域的反应在前文中说过会涉及行为变化。学科组还会询问他们，哪一个广告感觉更有效。最终结果显示，能够预测各国最成功的戒烟广告的，是内侧前额叶皮质的反应，而不是对广告的主观想法。

脑电描记

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

脑电描记（electroencephalography，EEG）是另一种可以用来测量大脑正在做什么的无创伤技术。就像字面意思所表示的，EEG 测量的是脑电活动，但是这种技术只能用于测量大脑表层（接近头骨的部分）或近表层区域的活动。虽然 fMRI 能够展示更细节的空间信息（比如大脑的哪一个区域处于活跃中），但是跟 EEG 比起来耗时很长。fMRI 在测量大脑活动的时候用的是秒的时间刻度，而 EEG 在测量大脑活动的时候用的是毫秒的时间刻度。

EEG 对于市场营销来说是一种非常有用的技术，因为它无创伤、便宜，并且方便。它能可靠地测量唤醒水平、认知负荷或认知努力，还能够集中注意。刺激之后出现的约 300 毫秒的电波，正是集中注意的特征；这一电波成为“P300”（P 指正数的、积极的[positive]，300 指 300 毫秒）。警醒水平不同，EEG 的频率（通常来自沿大脑中线放置的电极）也会不同。

对于市场调研来说，EEG 对比 fMRI 的一个独特优势是能够同时实现实时和生态有效状况下收集数据。一个人坐在自家沙发上观看超级碗也能提供 EEG 数据，比其他神经成像技术简单很多（同样的 fMRI 数据需要人平躺在 MRI 扫描仪上）。就像我们在第 5 章中讨论的，EEG 每年都会用来评估超级碗广告。EEG 数据结合生理学指标，比如眼球追踪、心率、皮肤电传导，会生成一个指标，反应广告在神经层面的吸引程度以及情绪程度。⑰

很多在神经上吸引人的广告从商业上看也是成功案例（比如大众汽车的“原力”广告），另外也有一些在神经指数上失败，却取得商业成功的广告。

神经活动、情绪或参与度的数据并不总能转化成商业上的成功。这种神经活动数据和商业成功的误配并不意味着神经营销学无法预测商业成功（其实有许多公司声称他们已经能够预测，虽然我还没有去查看他们所谓的支持数据的细节）。要记住，神经科学在市场营销研

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

究中的应用还处于初期阶段；在神经经济学中的应用也是如此。神经科学本身也才 100 年的历史，另外我们也还没有完全理解我们的大脑。

但是现在，很多顶尖大学的实验室都致力于神经经济学的研究（包括斯坦福大学的麦克卢尔实验室，加州大学伯克利分校的徐明实验室）。不断深入的研究能够加深对人们决策过程的理解。这样做并不能保证研究都有效，但是每年都会从中发现一些精华。与其把它看成是一种验证，我觉得营销人员及其代理应该找到将研究结果转化为强有力洞见的方法——用我们在其他人的大脑中发现的活动激发创造性的想法。

营销者的工具箱：

• 我们的很多选择都是无意识的，这一事实意味着我们必须跳出思维的窠臼，想想应该怎样做市场调研。所以，与其让人们理性思考自己会怎么做，不如开发一些措施洞察非理想的因素，理解营销方面的付出如何影响这些因素。

• 人们并不是总能知道自己想要什么，如果你要他们描述，他们会选择默认最容易描述的东西。

• 人们的选择对情境极其敏感，过于频繁的研究会从 X 方程中抹除掉情境。

• 新兴技术，比如各种形式的大脑成像技术，将改变研究，不过，这些技术还处在试验阶段。内隐联想指标、眼神追踪和面部表情分析等方面的技术发展，让我们有机会更深入地理解人们的选择动机，而不止于“理性”层面。

• 了解新技术的最好方法是对新兴技术给予关注和试验。用这些新技术和传统的测量方法或市场表现进行比较。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 用行为科学的眼光看待传统研究。你能否设计出真正能够反映人们选择过程的问题和研究方向呢？在研究设计和说明中简单地引入对人性的理解就能达到。

专业人士的读后感言

• ……这是一个很有趣的现象，我们的很多决策都完成于前意识过程中，而很多市场研究想要探究有意识的决策制定过程。是不是说这些研究都是浪费钱呢？这是不是一种得州神枪手谬论呢？我们评估了人们告诉我们的信息，利用 5% 的信息制定 100% 的决策？

• 这一章对我来说，强调了老的研究习惯是多么根深蒂固。也是对传统方法的警铃，让我们对研究设计有更深入的思考，突破现状，获得意料之外、新鲜且改变游戏规则的洞见。这种洞见往往就藏在无意识思维的深处。

---

① “Research in a world without questions,” by Tom Ewing and Bob Pankauskas is available at Brainjuicer’s website:http://media.brainjuicer.com/media/files/ESOMAR_Congress_2012_Research_in_a_World_Without_Questions_1.pdf.

② http://www.theinvisiblegorilla.com. Like Brian Wansink and his bottomless soup bowl in 2007, Chabris and co-author Dan Simons were recipients for an Ig Nobel prize for psychology in 2004.

③ Galdwell, L., Halonen, E. “Escaping the Chains: How Our Unconscious Limits and Frees Us...And How to Measure It in Market Research,” upcoming, Research World 2015.

④ Wilson, T., Lisle, D., Schooler, J., Hodges, S.D., Klaaren, K.J., LaFleur, S.J. (1993) “Introspecting about Reasons can Reduce Post-Choice Satisfaction.” *Personality and Social Psychology Bulletin* 19: 331-339.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⑤ Weijzen, P.L., de Graaf, C., Dijksterhuis, G.B. (2008) “Discrepancy between Snack Choice Intentions and Behavior.” *Journal of Nutrition Education and Behavior* 40(5):311 - 316.

⑥ LaBar, K.S., Gitelman, D.R., Parrish, T.B., Kim, Y.-H., Nobre, A.C., Mesulam, M.M. (2001) “Hunger selectively modulates corticolimbic activation to food stimuli in humans.” *Behavioral Neuroscience* 115: 493 - 500.

⑦ Azar, B. “IAT: Fad or fabulous? Psychologists debate whether the Implicit Association Test needs more solid psychometric footing before it enters the public sphere,” *Monitor on Psychology* (APA) July/August 2008.

⑧ Anthony Greenwald of the University of Washington and Mahzarin Banaji of Harvard University.

⑨ Kodra, E., Senechal, T., McDuff, D., el Kaliouby, R. “From Dials to Facial Coding: Automated Detection of Spontaneous Facial Expressions for Media Research.”

⑩ Littlewort, G., Whitehill, J., Wu, T., Fasel, I., Frank, M., Movellan, J., Bartlett, M. “The computer expression recognition toolbox (CERT),” *2011 IEEE International Conference on Automatic Face & Gesture Recognition and Workshops (FG 2011)*, 298(305): 21-25. (March 2011).

⑪ Gilzenrat M.S., Nieuwenhuis, S., Jepma, M., Cohen, J.D. (2010) “Pupil diameter tracks changes in control state predicted by the adaptive gain theory of locus coeruleus function.” *Cogn Affect Behav Neurosci* 10: 252 - 269.

⑫ Towal, R.B., Mormann, M., Koch, C. (2013) “Simultaneous modeling of visual saliency and value computation improves predictions of economic choice.” *Proc Natl Acad* Sci 110: E3858-E3867.

⑬ Ken Strutin, “Neurolaw and Criminal Justice,” llrx.com. December 2008.

⑭ Plassmann, H., O’Doherty, J., Shiv, B., Rangel, A. (2008) “Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness.” *PNAS* 105(3): 1050-1054.

⑮ McClure, S.M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K.S., Montague, L.M., Montague, P.R. (2004) “Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks.” *Neuron* 44: 379 - 387.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⑯ Falk, E.B., Berkman, E.T., Lieberman, M.D. (2012) "From neural responses to population behavior: neural focus group predicts population-level media effects." *Psychol Sci* 23: 439-445.

⑰ Sands Research calls its index the "neural engagement score" (NES); it has used the NES to assess many commercials. http://www.sandsresearch.com/Neuro_Engagement_Score.aspx.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 16 章
不一样的营销思维，将决定你的品牌力

营销人员可以理解决策制定的过程，然后指导作为营销人员的自己去做决策。

本书的大部分内容所建议的是，人们利用无意识机制来做选择，理解这种无意识机制能够帮助营销人员影响人们的选择。但是，这一章，我想转换关注的重点。

本书讨论的认知机制，就如前文所讲，是为了让我们在大部分时间里快速有效地做出最好的决策。然而，有时候我们的选择并没有达成自己或组织想要的效果，不管它是不是取得了市场或战场上的成功。

天性不仅推动人们选择某个品牌或提议，还影响人们在大主题中的决策过程。对认知偏见的理解还被用于回顾军事决策和外交政策，有观点认为正是这些偏见导致大国的盲目，从而引起了第一次世界大战。① 乐观偏见让这些大国认为这场争端“在圣诞节来临的时候就会尘埃落定”，并推测自己是胜利者。

联邦军将领麦克利仁将军之所以在美国南北战争时期丢掉弗吉尼亚州里士满市，就被认为是损失厌恶在起作用。历史学家波义士（Robert Pois）和教育心理学家罗伯特·兰格（Robert Langer）写道，麦克利仁“非常关心胜利，极力避免失败”② 。有证据表明第二次世界大战中，德军占领克里特岛之后没有立即进攻塞浦路斯是因为锚定效应。③ 英国军队用计谋让德军相信塞浦路斯驻扎了 20,000 名士兵，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而实际上只有 4,000 人。战后的文件资料显示，虽然德军随后的报告和分析也显示了英国军队的数量虚高，德军仍然以 20,000 人为定锚，认为这个数量几乎没有问题。

一些比较近的争端，如 1956 年的苏伊士运河危机和 2003 年的伊拉克战争，针对它们的计划和执行决策，也有人揭示了认知偏见在其中的作用。

如果人类天生的偏见，能够影响那些涉及千万人性命、文化及国家命运的行动决策——这些决策通常包含谨慎的计划阶段和严格的问责机制——那么，我们也可以肯定，同样的偏见也会影响营销人员的专业决策。

对于市场营销人员来说，这一点尤其讽刺。他们总想着影响他人的决策，自己的决策却破绽百出。

直觉——或者说本能反应——对于所有的决策制定过程都很重要，对于营销人员的决策也同样重要。没有本能的直觉，也就没有决断果敢。但是，当直觉出现，我们最好也能想一想，它们来自哪里。

认识到要警惕认知偏见并不能使你免受影响——即使你是丹尼尔·卡尼曼。“并不是说，读一读这本书，你就能跳出思维的窠臼。我写了这本书，但也仍然无法做到换换脑子。”卡尼曼在《思考，快与慢》中是这样写的。几年前，我曾采访过丹·艾瑞里，我们无意识的思考可以是信息健全的思考，这一点着实令人震惊。作为营销人员，我们从经验中获得的知识，能够带领我们做出直觉性决策和行动（危急状况下的消防员和飞行员会自动地做出训练中的动作）。大部分时候追随直觉能够产生好的结果。但是，营销人员作为人类，受制于第二部分描述过的认知缺陷。例如，即使市场情形要求我们远离已经成形的广告活动，禀赋效应会使我们本能地感到难受，因为禀赋效应让我们过高地评价那场广告活动；损失厌恶也会让我们像麦克利仁将军

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一样，过于注重损失；来自竞争者的最新动向会使我们脱离长期计划的轨道，因为近因效应让竞争者的最新动向看起来更重要；或是，我们会发现自己是创新诅咒的牺牲品，这个由约翰·古维尔发现的认知缺陷，过于注重新产品能够带给消费者的惊喜，而不是考虑如何让消费者对自己放弃的东西感到舒坦。在这四个场景中，我们必须忽视内心直觉的唠叨。

戴维·托马逊（David Thomason）是 FCB 奥克兰办公室的首席战略官，他们有一项很有效的项目，改变了实验对象的行为，托马逊在其中担任重要角色。在新西兰，这个项目让目标对象减少了酗酒，并且让人们重新评估了电力供应商（前面章节中曾提到过，通常人们即使想评估也会无限拖延）,还帮助新西兰人抵抗抑郁。托马逊还写了一篇文章④，对比心理学家沃尔特·米舍尔（Walter Mischel）的著名实验中揭示的延迟享受无能，揭示为什么营销人员易受短期思维的影响，米舍尔教授的实验包含了儿童和棉花糖：

> 当时是 1960 年，4 岁的克雷格独自坐在一个小房间里，看着一块棉花糖。把糖放在这里的女士说她会在 15 分钟内回来。如果克雷格等不及想吃棉花糖，可以摇铃。但是，女士解释说，如果他能等 15 分钟，就会得到两块棉花糖。克雷格必须做出选择，现在就吃到，还是一会吃两块。克雷格甚至没有摇铃，30 秒之后就抓起棉花糖吃掉了。

在斯坦福大学的这项实验中，被测试的这些儿童，平均的忍耐时间要少于 30 秒。其中的重要性甚至几年后才显现出来。忍耐时间较长的小孩展示了显著的优势。他们取得更高的成绩、更成熟、更容易避免激进和行为不端。他们也能更少地肥胖、更少地染上毒瘾或遭受婚姻失败。很多专家认为，延迟享受能力是预测生活幸福成功的单一重要因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

托马逊观察到，在营销人员身上体现了类似的人类天性，他们被短期目标所驱动，服务于金融市场，而不是购买产品的人。托马逊写道，那些抵御了诱惑、最终成功的孩子们所使用的策略，也许能够给营销人员带来启示。

> （米舍尔）发现，那些用手捂住眼睛，躲在桌子下，或用唱歌分心的孩子会忍耐更长的时间。当然，很难想象，面对糟糕的季度业绩，营销人员会采取这些措施。

实质上，这些孩子是在把自己和短期拉力隔绝开来。托马逊举例说道，联合利华就做到了这一点——隔绝短期拉力，但是他们没有蒙住眼睛、躲在桌下，也没有唱歌：

> 2009 年 1 月，保罗·波尔曼（Paul Polman）掌帅成为联合利华 CEO。虽然经济经历了衰退，他在 2010 年却宣布："成为短期的英雄，在短时间内取得巨大的成绩，或在巴哈马航行，都很容易。但是，公司目标要遵循四到五年的过程，这一点很难。"

波尔曼战略的核心是大胆的动作。他移除了季度报告，说道："既然我们不是按照 90 天一个周期来做广告、营销和投资，为什么我们还要做这样的报告呢？"波尔曼不再给股票市场提供盈余预期，以此证明他是认真的。当然，并不是所有人都看好，于是联合利华的股价应声跌落 6% 至 13 英镑。但是不到一年（相当于商业上的 15 分钟棉花糖时间），股价又回归到 20 英镑。

那么，长期来看怎么样呢？2013 年 11 月份对波尔曼的一次采访中，他说道："当别人都在削减开支，关闭工厂，我们在投资。现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们已经超前了 4~5 年，业绩提升了 30%，股票价格也上涨了一倍。”

这听起来很幼稚，“蒙住”奖励和盖住短期激励的策略，却有助于商业增长。

在工作中要做到让人们考虑长期目标。为此，我使用了一种练习。通过讨论人类不善于判断未来和短期利益的天性如何主导我们的思维，引入了这项练习，这两个问题并不是因为个人具有的缺陷，而是作为人类，我们的大脑和决策系统天然演化中存在局限。在正确的状态下，我们能够跳出现在的局限，在设想的未来取得成功。其中一种方法就是回望过去，而不是考虑未来。下面是我在工作中的一个例子：

> 假设现在是 2020 年（或从现在往后 5 年），公关部门争取到《商业周刊》（*Business Week*）（或其他杂志），他们要报道一系列成功的品牌，其中就有你的品牌！
>
> 如果 2020 年，或是 5 年后的未来看起来很遥远，不妨这样想一想。5 年前是 2010 年，从来路看去路，这一点应该不难……
>
> 想象一下这篇文章：
>
> • 标题是什么？
>
> • 故事的主题是什么？
>
> • 文章会怎样描述品牌和它的道路？
>
> • 文章会怎样总结品牌在 5 年后的 2020 年？那时候的商业成就和文化成就是什么？
>
> • 是怎样的领悟引发了品牌的成功？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 文章会怎样写企业文化变迁和组织内员工对此的想法？

• 文章中会提到哪些里程碑？

• 文章具有一个嵌入式方框，列举了五条要点“像 X 品牌一样成功，你需要做……”，这五条要点是什么？

• 你想要文章中包括你品牌的哪些内容？

像这样练习，对于真正的营销大师来说不是必需的，比如史蒂夫·乔布斯，他似乎在个人本能和品牌目标上有着天生的联系。而我们大部分人，需要停顿和检验自己本能或直觉反应背后的动机根源。

诺曼·梅尔（Norman Maier）是一名实验心理学家，他创造了著名的“两绳问题”⑤，谈到了中断直觉的一种方法：“在彻底讨论问题，没有任何遗留意见之前，不要提议任何解决办法。”

或者如德语诗人里尔克（Rainer Maria Rilke）更复杂的表达：

> 对于你心里一切的疑难要多多忍耐，要去爱这些“问题的本身”，……现在你不要去追求那些你还不能得到的答案，因为你还不能在生活里体验到它们。一切都要亲身生活。现在你就在这些问题里“生活”吧。或者，不太注意，渐渐会有那遥远的一天，你生活到了能解答这些问题的境地。

我总是匆匆做出答案，贸然得出结论，在这方面我是最差劲的违规者。我必须切掉舌头才能真正阻止自己在充分讨论一个问题之前就给出解决方案。我只能自我安慰这是人类天性。我们的本能只能提议快速的解决之道，却不会给我们带来思考，这种本能催着我们采取行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为（或什么也不做）。本能想要我们去取得结果，但是有时候，要做出最好的决策，需要停顿一下。

奈杰尔·琼斯（Nigel Jones）是 FCB 全球首席战略官，他从 7 岁开始就学习下国际象棋，他和两个哥哥曾一度是半专业的国际象棋手。当我们一起聊到本能和决策制定时，奈杰尔告诉我说，下棋的时候（大部分其他的优秀棋手也是这样），会立即看到正确的一步该怎么走。实力弱的棋手会马上采取这一步，但是优秀的棋手会为这一步思考 10 分钟，而这 10 分钟就是关键所在，他说：

> 经过思考，十有八九我还是会采取立即就出现在脑中的那一步棋，因为它几乎总是最好的，但偶尔我仔细地考虑、检查之后会发现这一步是有瑕疵的，或是有更好的下法。本能的想法在十次里有九次是对的。但是稍加思考，我就能达到 99% 的正确率。这就是顶尖选手和失败者的区别。

本能的思维过程，让我们在大部分时候都能够迅速地做出正确的行动，对此有许多著名的例子。但是用一点“意识”来加以节制，我们做对的概率会更高。

戴维·伊戈尔曼（David Eagleman）写道：“意识的发展是由于它能带来有利之处，但是这种有利只限于一定的范围。”它是本能的审计员，而不是本能的替代品（也许是萨班斯法案之前的审计员，不需要太多检查，就能给我们的选择签字。卡尼曼将这个系统描述为“一个背书人，而不是执行人”）。

决策制定研究所不仅有关于品牌和营销的研讨会，还有关于无意识如何影响雇佣和人事抉择的研讨会，同时也会讨论财务和采购人员如何在谈判中使用无意识。这样的研讨会当然是面向管理者和人力资源的，也能帮助日常工作中的人。虽然无法避免认知偏见的影响，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是去理解这些偏见能够帮助我们减轻影响，不论是对广告的反应还是如何在办公室政治中游刃有余。或者，至少知道那些让自己感到舒坦的知识，而不用为自己的“非理性”感到羞愧。

前文我已经写了大量的内容来说明，对行为科学的理解有助于你影响他人的选择，也能够帮助你改善自己作为营销人员的选择。对行为科学的兴趣也能带来意外的收获，让你能够接触到研究创新的学术理论。作为营销人员，没有足够的时间学习关于选择的研究成果，而那些研究带来创造性思维和解决问题的情境的科学家，他们的成果似乎也被创造性商业给忽略了。

其中有些研究成果非常显著且有用。我很喜欢在周五或假日前给创意团队指示一些任务，因为提出问题，让别人思索解决之道，最佳的时机就是让他们能够在头脑深处思考，而不是有意识地去关注。据说阿基米德的尤里卡时刻就发生在洗澡的时候。睡眠也能帮助思考。让人们明天带着构思来，比在今天就召唤他们过来更好。或者至少，像加利福尼亚大学河滨分校心理学系的助理教授萨拉•梅德尼克（Sara Mednick）⑥所研究的，拥有梦境的睡眠，帮助人们找到解决问题的办法。梅德尼克还是《小睡一会，生活大改变》（*Take a Nap! Change Your Life*）的作者，她的理论认为快速眼动睡眠（REM）能够促成联想网络，意味着睡眠时我们会建立一些清醒时无法做到的思维链接。

还有另外的一些技术，能够帮助你挖掘人们的创造性。你肯定参加过脑力激荡会议，引导者在会前会说明：“只要有主意，都是好主意。”并且要求参与者只能发表积极的评价。隐含的思想就是安全和不受批判的感觉能够激发很棒的点子。查兰•内梅特（Charlan Nemeth）的研究认为，只从人们那里获得创新思维并不能达到最佳状态。在一篇名为《集体创意中的争论能够解放思想》（*The liberating role of conflict in group creativity*）的文章中，内梅特发现，引导参

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与者去辩论和批判各自的想法能够使团队收获更多的点子——脑力激荡会议前后都是这样——比不批判的团队更多。

还有一个点子，能够激发更多的创意，并且广受好评，那就是像孩子一样思考。达里娅·扎别琳娜（Darya Zabelina）和迈克尔·罗宾逊（Michael Robinson）开展了一项实验⑦，他们将被调查对象（主要是北达科他州立大学的大一、大二学生）分成两组，让他们想象在某一天里，学校被取消了，并且还加了一句："你现在 7 岁。"练习之后，被调查对象还完成了一份创造性思维的托兰斯测验，用来衡量创新表现。将自己当作只有 7 岁的那一组分数较高。

我个人还对另一种提升创造力的方法很感兴趣，因为我在一家多国公司工作，团队成员来自世界各地。我的经历也遍布三大洲，还和一个意大利人结了婚。

安杰拉·梁（Angela Leung）是新加坡管理大学的教授，她的研究很特殊，关注的是多元文化观点下的创新。2008 年，她在《美国心理学家》（⑧，梁和她的合作者展示了他们的研究，用一组幻灯片让人们思考和比较文化情境往往会导致他们在随后的写作任务中展示出更高层次的个人创新，对照组的被调查对象只看到了单一文化的幻灯片。

在梁的这项实验中，促成更高创造性的文化并置案例只是合并了美国文化和中国文化的图片。其中一项任务曾被用来评估多元文化与某一种文化并无关系：为土耳其的孩子写一个灰姑娘的故事。接触过文化并置的被调查对象，写出的故事比只接触了单一文化的被调查对象更具创造性。

其中的机制可能是因为这种文化并置带来了一些不安（就像前面提到的，脑力激荡会议中的一些不同意见会带来更多构想）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多公司竭尽全力在组织内部推动文化多元性。梁的研究证明，这样做能够带来个人创造性的提高。如果创意性组织包含了不同的文化，就能够用这样的思维创造更好的环境，促进更大的创造力。比起融合不同的文化，将文化并列更重要。2013 年我曾电话采访过梁，她告诉我说要获得多元文化体验的好处，公司必须拥抱世界主义的观念，而不是全球化的观念。世界主义来自不同的文化，而不是凌驾于不同文化之上，比起全球化，这种观念更酷。我曾在工作中用到全球化，现在我觉得有必要换成世界主义。

最后，如果你像我一样，总是过度承诺却产出不足，下面有一些可行的办法，能够帮助你避免压力。

你是不是因为低估某件事情需要花费的时间而经常在最后关头争分夺秒？或者你倚靠的人没有铆足劲？

我们总是倾向于低估完成任务的时间，这一人性特点源于被称为计划谬误的认知偏见。⑨

比如，有调查询问大学生估计需要多久能完成他们的论文。得到的答案平均为 33.9 天。调查中还询问这些学生，如果“一切顺利如常”则需要多久能完成论文，答案是 27.4 天；如果“碰到最坏的情况”又需要多久，答案是 48.6 天。实际上，真正的完成时间平均为 55.5 天，只有 30% 的学生在预计时间内完成了他们的论文。

有观点认为，我们的自我估计之所以不准确，有一部分是因为乐观主义倾向。如果能够不那么信任自己的超能力，就能免受它的影响。你可以不要想“我要花多久完成这件事？”而是想“别人要花多久完成这件事？”要让你的同事准确地评估出完成时间，就不要问他们需要花多久去完成任务，而是问他们觉得别人需要花多久。

对人类天性的理解非常关键，它能够帮助我们理解怎样去影响选择和行为，进而帮助我们成为更好的营销人员。另外，对人类天性的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理解也能够帮助我们理解本能对选择的影响，在此基础上做出更好的市场营销决策。

营销者的工具箱：

• 营销人员也是人类！我们想着影响别人，但是自己所用的决策捷径跟他们却是一样的。而我们的直觉有时候并不能带来最好的营销决策。

• 对于人类而言，短期目标比长期目标更显眼。对于我们管理的品牌而言，这不是一种好的现象。这时候，现状偏见能够让我们保持应有的状态。

• 从行为科学及其相关学科中获取知识，能够帮助你和你的合伙人更具创造性。

专业人士的读后感言

• 这本书中藏有许许多多的小招数。本章中，说到了周五小憩和提问，然后凭借直觉找出答案，带着尝试改变（更多地意识到偏见的存在）的愿望工作，我很喜欢这个主意。

• 引爆和框架是解锁创造力的神奇工具。你怎样构架任务（为你自己和你的团队）能够带来很大的不同。

---

① Jonathan Renshon, in an interview with Harvard Magazine, June 2007 about his book *Why Leaders Choose War: The Psychology of Prevention*.

② Lieutenant Colonel Michael J. Janser, “Cognitive Biases in Military Decision Making.” U.S. Army War College, 2007.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

③ Major Blair S. Williams, “Heuristics and Biases in Military Decision Making,” U.S. Army, *Military Review*, September－October 2010.

④ Thomason, D. “Don’t Eat the Marshmallow.” *NZ Marketing Magazine*, March/April 2014.

⑤ 这是一个测试，两根绳子从天花板上挂下来，要求两名被测试者把这两根绳子绑在一起；很快他们就意识到这两根绳子隔得太远，无法同时抓住两根绳子。如果十分钟内被测试者都没有找到解决办法，一名研究人员就会走进房间，“无意间”碰到其中一根绳子，让这根绳子晃动起来。这条线索几乎让所有的被测试者都找到了解决办法，但是几乎没有人把它归因为是看到研究人员让绳子晃动起来。

⑥ Cai, D.J., Sarnoff, A.M., Harrison, E.M., Kanady, J.C., Mednick, S.C. (2009) “REM, not incubation, improves creativity by priming associative networks.” *Proc Natl Acad Sci* 106: 10130－10134.

⑦ Zabelina, D.L., Robinson, M.D. (2010) “Child’s Play: Facilitating the Originality of Creative Output by a Priming Manipulation.” North Dakota State University; Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts.

⑧ Leung, A.K., Maddux, W.W., Galinsky, A.D., Chiu, C. (2008) “Multicultural Experience Enhances Creativity—The When and How.” *American Psychologist* 63(3): 169－181.

⑨ Buehler, R., Griffin, D., Ross, M. (1994) “Exploring the ‘planning fallacy’: Why people underestimate their task completion times.” *Journal of Personality and Social Psychology* 67: 366-381.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结　语

通常，我们认为营销要有利于营销人员和营销目标。但是，近几年来，我不断认识到人们做出选择的背后有许许多多因素，渐渐明白营销不止于此。市场营销将会进化，更有利于它想影响的那群人。

在一些很明显的领域，市场营销就能做到这一点。只要运用行为科学的知识，我们就能够设计和构造营销项目，让它更有效地激励人们做出健康的行为，养成更好的财务习惯，让人们为了更好的社会和环境行动起来。

当然，好处多多益善。我们想深远且重大地影响每一个选择，虽然许多选择无关人生和世界，但是通过营销，我们仍然能够以有利于选择者的方式，帮助人们做决定。

第一种方法我在第 10 章中提到过，能够让选择变得容易。我们说过人类的大脑偏爱更容易、更可估量的选择，我认为这也是营销人员应该提供的选择。第一，因为对营销人员来说，这样做是起作用的。第二，时间宝贵而注意力有限，即使是简单的决策有时候也会显得很复杂。所以有时候，从商业的角度看，故意在一个类别里制造一些不确定的选项可能是一种好策略，此时，人们自然而然会挑选一些领袖品牌。但是，与其让选择者直接跳过认知循环，不如想办法让自己的品牌比大品牌更简单，更符合天性，从这个角度入手是不是更好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

呢？如果营销没有特意去结合大脑的工作方式、人类选择的本能路径，这样的营销不大可能会很好地服务于品牌和商业。而故意让营销更复杂、更难，或更让人困惑，也无法更好地符合人性。①当选择变困难，就需要付出努力去协调，于是给人们增加了压力。让人们觉得无法选择，也就分散了他们的精力，减少了他们的福祉和幸福感。人生太短，如果每天还要浪费大量的时间在决策瘫痪上，那就太不划算了。所以，对这些决策而言，简单的决策就是幸福的决策，营销人员也会感到更舒坦。

第二个方面是选择带来的正面情绪。虚构人物路易·莱维教授告诫我们选择对人生的重要性。选择相关的感觉也会显著地影响我们的情绪，比如自动感应雨刷的缺席，一些汽车配件的缺失，让我整个购车经历阴云满布。同样地，如果别人肯定了我的选择，比如称赞我买的布朗登折叠自行车很酷，我简直会飞弹起来。最好的恭维就是赞赏别人所做的选择。所以，不管营销还是生活，这可能也是最好的策略了。

但是，对于你，或者购买了这本书的人，肯定充满好奇心，并且你们坚持看到最后，肯定已经知道了这个秘密。

---

① 反例就是让有害的选择更困难。比如让买烟的决策在认知上更不流畅，更少地处于自发，有利于减少青少年吸烟。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录　阅读清单和参考资料

能够带来灵感的会议

这个领域有很多很棒的会议，学者们都会去参加，并演讲他们的研究。可能是论文研讨会，发表 15 分钟的简短演讲；也可能是海报会议，通常会在会议大厅里面召开，数百个研究者把自己的研究成果摘要放在海报上，然后和有兴趣的人进行探讨。即使有些研究看上去很吓人，学者们通常很乐意以一种宽松的方式来和人们讨论。我就通过海报会议学到了很多，因为这种方式更亲密，通常参展者也更少时间限制。

我参加过三大北美年会——判断与决策协会（SJDM）、消费者研究协会（ACR）和消费者心理协会（SCP）。我还想参加的其他北美会议包括神经经济学协会会议，博尔德夏季消费者财务决策会议。在欧洲，主观概率、效用和决策制定研究会议每年都会召开。

传递最新信息的博客、邮件订阅和文摘

每天都有许许多多的研究和思考围绕着人类行为与决策制定的方式及原因。博客和邮件订阅让我们能够跟得上这些研究的速度。下面就是一些博客、订阅和文摘：

The Inquisitive Mind (and its “In-Mind” blog)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

In-Decision Blog

British Psychological Society’s Research Digest e-mail

Decision Sciences News

Brain Juicer Blog

Nudge Blog (although it hadn’t been updated for some months at time of writing)

Neuroskeptic

Mindhacks

Cognitive Lode

Behavioural Insights Team Blog

Roger Dooley’s Neuroscience Marketing Blog

Ideas42 Blog

25 本有用又有趣的书

营销就是关于选择，而人生中到处都是选择。所以，相关的书范围很广——包括行为科学、进化心理学、社会文化人类学、神经科学、生物学、城市规划，以及与市场营销和广告实践有关的书。这些书包含了我多年来读过的书，它们曾给我知识，也曾激发我的灵感。因此，下面这个书单我精选了 25 本书，紧紧围绕本书主题，也是本书灵感的来源和参考：

亚当·奥尔特的《粉红牢房效应》（*Drunk Tank Pink: And Other Unexpected Forces That Shape How We Think, Feel, and Behave by Adam Alter*）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丹·艾瑞里的《怪诞行为学》（*Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions by Dan Ariely*）

乔纳森·巴伦的《思维与决策》（*Thinking and Deciding by Jonathan Baron*）

乔纳·伯杰的《疯传》（*Contagious: Why Things Catch on by Jonah Berger*）

克里斯托弗·查布利斯和丹尼尔·西蒙斯合著的《看不见的大猩猩》（*The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us by Christopher Chabris and Daniel Simons*）

罗伯特·西奥迪尼的《影响力》（*Influence: Science and Practice by Robert B. Cialdini*）

大卫·伊格曼的《隐藏的自我》（*Incognito: The Secret Lives of the Brain by David Eagleman*）

马克·厄尔的《人群》（*Herd: How to Change Mass Behaviour by Harnessing Our True Nature by Mark Earls*）

科迪莉亚·法恩的《是高跟鞋还是高尔夫球修改了我的大脑？》（*Delusions of Gender: How Our Minds, Society, and Neurosexism Create Difference by Cordelia Fine*）

格尔德·吉仁泽的《直觉》（*Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious by Gerd Gigerenzer*）

道格拉斯·肯里克的《理性动物》（*The Rational Animal: How Evolution Made Us Smarter Than We Think by Vladas Griskevicius and Douglas T. Kenrick*）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

席娜·艾扬格的《选择的艺术》（*The Art of Choosing by Sheena Iyengar*）

克里斯蒂安·贾勒特的《心理学指南》（*The Rough Guide to Psychology by Christian Jarrett*）

克里斯蒂安·贾勒特的《大脑迷思》（*Great Myths of the Brain by Christian Jarrett*）

丹尼尔·卡尼曼的《思考，快与慢》（*Thinking, Fast and Slow by Daniel Kahneman*）

杰弗里·米勒的《花费：性别、进化和消费者行为》（*Spent: Sex, Evolution, and Consumer Behavior by Geoffrey Miller*）

查理德·尼斯贝特的《思维版图》（*The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently...and Why by Richard E. Nisbett*）

贾德·萨阿德的《消费的本能》（*The Consuming Instinct: What Juicy Burgers, Ferraris, Pornography, and Gift Giving Reveal about Human Nature by Gad Saad*）

巴里·施瓦茨的《选择的悖论》（*The Paradox of Choice by Barry Schwartz*）

拜伦·夏普的《品牌如何成长》（*How Brands Grow: What Marketers Don’t Know by Byron Sharp*）

理查德·泰勒和卡斯·桑斯坦合著的《助推》（*Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness by Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein*）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道格拉斯·范·普莱的《无意识品牌力》（*Unconscious Branding: How Neuroscience Can Empower (and Inspire) Marketing by Douglas Van Praet*）

汤姆·范德比尔特的《开车经济学》（*Traffic by Tom Vanderbilt*）

邓肯·Ｊ．瓦茨的《一切显而易见》（*Everything Is Obvious: *Once You Know the Answer by Duncan J. Watts*）

罗伯特·温斯顿的《人类本能》（*Human Instinct by Robert Winston*）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出版后记

随着科技的进步，人类对自身行为和大脑的研究进入新的阶段。行为科学、神经科学的发展扩散到社会科学的领域，给这些领域带来了新的研究方法，行为经济学的兴起就是这种扩散的结果。罗伯特·西奥迪尼曾在《影响力》中为我们揭示了营销的六大心理秘籍，对于营销领域来说，行为科学和神经科学的发展又会带来哪些新的启示呢？

营销最终的目的就是影响消费者的行为，让人们选择购买你的服务和商品。从日新月异的行为科学中，我们能够得到哪些启示，来指导营销活动，更深入、更广泛地影响消费者的选择呢？作为营销人员，又应该关注哪些影响人们选择的关键因素呢？

本书作者长期从事广告和营销，积累了大量实践经验，非常擅长解析成功的营销和广告的本质。同时他还不断地更新自己的知识库，运用最新的科学成果，来指导自己的营销策划。所以，本书中我们将看到大量严谨的实验研究成果，也会看到很多大企业的成功营销案例，更有作者独到的见解和分析，让你一眼就能认清成功营销的本质。实际上，营销不需要太多花哨的技巧，一切秘密都藏在人类的本能中。人类的进化过程为大脑预设了许多认知捷径，也埋下了很多认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知偏见，只要能够利用人类的这一天性，就能抓住营销的重点，最大化营销策略的影响力。

利用科学和人性本能，我们会看到一种与众不同的营销，在不知不觉中影响消费者。当然，营销并不是“骗人的把戏”，在如今这个信息爆炸的时代，营销带给人们的更多的是可以甄别的信息，让人们能够有所凭借，做出让自己感觉良好的决策和选择，达到企业和消费者双赢的结局。

服务热线：133-6631-2326　188-1142-1266

服务信箱：reader@hinabook.com

后浪出版公司

2016 年 7 月